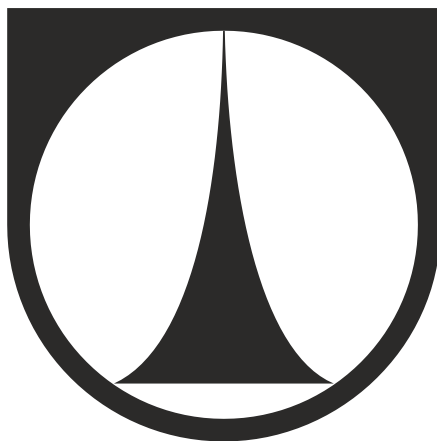


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Petr Stružský**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Risk management malé a střední firmy zabývající se výrobou, obchodem a exportem spotřebního zboží**

**Risk management of small and medium-sized companies dealing with  
manufacturing, trade and export of consumer goods**

DP – PE – KOB 2013 15  
Petr Stružský

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Jana Kyselová, jednatel společnosti, Arcon Bijoux, Jablonec nad Nisou

Počet stran: 99

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 3. ledna 2014

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 3. ledna 2014

Petr Stružský

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce paní Ing. Ludmile Kučerové za podporu a cenné rady, které přispěly k úspěšnému dokončení práce. Poděkování patří také ekonomickému vedení firmy Estrella Es-Press s.r.o. za veškeré poskytnuté informace.

Dále bych chtěl poděkovat svým rodičům a přátelům za morální a finanční podporu po celou dobu studia.

## **Anotace**

Hlavním tématem této diplomové práce je řízení rizik v bižuterních firmách. Cílem je vytvoření teoretického přehledu rizik spolu s nástroji k jejich zajištění, analýza řízení rizik ve firmách podnikajících v bižuterním odvětví a následné porovnání získaných informací s teoretickými poznatky. Bude tak vytvořena určitá příručka pro bižuterní firmu v oblasti risk managementu.

Teoretická část práce definuje základní pojmy v oblasti risk managementu a klasifikuje rizika v tuzemském a mezinárodním obchodě. Zároveň specifikuje jednotlivé metody a nástroje k zajištění těchto rizik. Praktická část mapuje historický vývoj na trhu s bižuterií a navazuje vlastní analýzou risk managementu na bižuterním trhu prostřednictvím SWOT analýzy a především empirického výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Závěrem detailněji zkoumá risk management v konkrétním podniku a na základě teoretických informací spojených s výsledky vlastní analýzy stanovuje doporučení pro firmu v oblasti řízení rizik.

## **Klíčová slova**

Bižuterie, malé a střední podnikání, risk management, riziko.

## **Annotation**

The main topic of this diploma thesis is the risk management in jewellery companies. The aim is to create the theoretical overview of all risks and special tools appropriate to ensure them as well as the analysis of the risk management among jewellery companies and the comparison of the information gained and the theoretical framework. This way, a specific handbook on the risk management for jewellery companies will be created.

The theoretical part defines the concepts in the risk management and classifies the risks in a domestic and in a foreign trade. It specifies the methods and tools necessary to secure and minimize the risks. The practical part analyses the jewellery market development and continues with the analysis of the risk management in jewellery market itself. It is performed by means of the SWOT analysis and especially the empirical research in the form of the questionnaires. Finally, it deeply explores the risk management in a specific company. In addition to this, it compares the theoretical knowledge with the results of the analysis and it provides the firm with the recommendations for the risk management.

## **Key Words**

Jewellery, risk, risk management, small and medium-sized companies.

## Obsah

<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Teoretická východiska risk managementu.....</b>	<b>17</b>
1.1 Definice základních pojmů .....	17
1.1.1 Riziko .....	17
1.1.2 Risk management .....	19
1.1.3 Malé a střední podnikání .....	19
1.2 Analýza rizik.....	20
1.2.1 Identifikace rizik .....	21
1.2.2 Stanovení hodnoty aktiv .....	23
1.2.3 Identifikace hrozeb a slabin.....	23
1.2.4 Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti .....	24
1.3 Klasifikace rizik v tuzemském obchodě .....	24
1.4 Metody zajištění rizik při obchodu v tuzemsku.....	27
1.4.1 Ofenzivní řízení firmy .....	27
1.4.2 Retence rizik.....	27
1.4.3 Redukce rizika.....	28
1.4.4 Přesun rizika (transfer rizika).....	28
1.4.5 Diverzifikace .....	31
1.4.6 Pojištění.....	31
1.4.7 Získávání informací.....	32
1.4.8 Vytváření rezerv .....	32
1.5 Klasifikace rizik v mezinárodním obchodě a metody zajištění .....	32
1.5.1 Tržní rizika .....	34
1.5.2 Komerční rizika.....	35
1.5.3 Rizika přepravní .....	36
1.5.4 Teritoriální rizika.....	37
1.5.5 Kurzová rizika.....	38

1.5.6	Riziko odpovědnosti za výrobek .....	39
1.6	Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik .....	40
1.6.1	Akreditiv .....	40
1.6.2	Inkaso .....	42
1.6.3	Dodací podmínky INCOTERMS .....	43
1.6.4	Pojištění v mezinárodním obchodě .....	45
<b>2.</b>	<b>Analýza vývoje trhu s bižuterií .....</b>	<b>48</b>
2.1	Od historie po současnost .....	48
2.1.1	Doba kamenná až 18. století .....	48
2.1.2	19. století .....	49
2.1.3	20. století .....	50
2.1.4	Jablonex .....	52
2.2	Svaz výrobců skla a bižuterie .....	53
<b>3.</b>	<b>Vlastní analýza trhu s bižuterií .....</b>	<b>55</b>
3.1	Cíle, předpoklady, metody zkoumání .....	55
3.2	Analýza SWOT .....	56
3.3	Dotazník .....	57
3.3.1	Struktura dotazníku .....	57
3.3.2	Zkoumaný segment .....	58
3.3.3	Interpretace výsledků jednotlivých otázek .....	59
3.3.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	72
<b>4.</b>	<b>Risk management v konkrétním podniku .....</b>	<b>75</b>
4.1	Historie a současnost firmy Estrella .....	75
4.2	Produkce a obchod firmy .....	76
4.3	Rizika a jejich zajištění .....	78
4.3.1	Rizika v tuzemském obchodě .....	78
4.3.2	Zajištění rizik v tuzemském obchodě .....	81
4.3.3	Rizika v mezinárodním obchodě .....	81
4.3.4	Zajištění mezinárodních rizik .....	83
4.3.5	Zajištění tuzemských a mezinárodních rizik při přepravě .....	83
4.4	Založení dceřiné společnosti v zahraničí .....	85



4.5 Zhodnocení činnosti podniku.....	86
4.1 Doporučení.....	88
<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>96</b>

# Seznam zkratek

CFR	Cost and freight
CIF	Cost insurance and freight
CIP	Carriage and insurance paid to
CPT	Carriage paid to
ČSSR	Československá socialistická republika
DAP	Delivered at place
DAT	Delivered at terminal
DDP	Delivered duty paid
EU	Evropská unie
EXW	Ex works
FAS	Free alongside ship
FCA	Free carrier
FOB	Free on board
SVSB	Svaz výrobců skla a bižuterie
TUL	Technická univerzita v Liberci
UV	Ultrafialové záření
ŽBS	Železnobrodské sklo, a.s.

# Seznam tabulek

Tab. 1 – Kritéria pro určení malých a středních podniků.....	20
Tab. 2 – Pojistné produkty EGAP .....	47
Tab. 3 – SWOT analýza – silné a slabé stránky .....	56
Tab. 4 – SWOT analýza – možnosti a hrozby .....	56
Tab. 5 – Úspěšnost zasláního dotazníkového šetření .....	59
Tab. 6 – Rizika v tuzemském obchodě.....	61
Tab. 7 – Zajištění tuzemských rizik .....	62
Tab. 8 – Nástroje zajištění tuzemských rizik.....	64
Tab. 9 – Obchod se zahraničím .....	65
Tab. 10 - Rizika v mezinárodním obchodě.....	65
Tab. 11 – Zajištění mezinárodních rizik.....	67
Tab. 12 – Nástroje zajištění mezinárodních rizik .....	69
Tab. 13 – Počet zaměstnanců .....	70
Tab. 14 – Sídlo firmy.....	71

## Seznam obrázků

Obr. 1 – Počet responsí dotazníkového šetření.....	58
Obr. 2 – Výsledky otázky č. 1 .....	60
Obr. 3 – Výsledky otázky č. 2 .....	62
Obr. 4 – Výsledky otázky č. 3 .....	63
Obr. 5 – Výsledky otázky č. 4 .....	65
Obr. 6 – Výsledky otázky č. 5 .....	66
Obr. 7 – Výsledky otázky č. 6 .....	67
Obr. 8 – Výsledky otázky č. 7 .....	68
Obr. 9 – Výsledky otázky č. 9 .....	70
Obr. 10 – Výsledky otázky č. 10 .....	71

# Úvod

Celý náš život provází neustálý koloběh rizik. V soukromí, v zaměstnání, při sportu, zkrátka v každé oblasti a v každém věku jsme vystavováni rizikům. Ani podnikání není v tomto ohledu výjimkou, spíše naopak. Podnikání s sebou nese riziko nedosažení plánovaných výsledků, což může v nejhorším případě ohrozit i samotnou existenci firmy. Jedná se tedy o velmi důležitou oblast, které by měla být věnována velká pozornost v každém podniku.

Podstatou rizika je pravděpodobnost vzniku nepříznivé situace v budoucnu. V rámci podnikatelského rizika jsou to všeobecně změny, které mohou neplánovaně ovlivnit fungování podniku, a to jak v kladném, tak záporném směru. Základní podmínkou pro zvládání rizik podnikání je v první řadě akceptace rizik. Pokud si podnikatel uvědomí, že rizika existují a že ho mohou přímo ohrozit, bude dále připraven na jejich identifikaci. Předpokladem úspěšného podnikatele je zvládání právě těchto rizik. Podnikatelé se tak vědomě i nevědomě zapojují do procesu risk managementu neboli řízení rizik.

Pro svoji diplomovou práci jsem si jako téma vybral risk management v malých a středních firmách, které vyrábějí, obchodují a vyvážejí spotřební zboží. V návaznosti na historické ekonomické krize a celkový vývoj podmínek podnikání zastávám názor, že řízení rizik by mělo být nedílnou součástí každého podniku včetně těch malých. Jelikož celkový systém řízení rizik je velmi komplikovaný a různorodý proces a jeho všeobecná klasifikace je téměř nemožná, bylo nutné pro jeho aplikaci zvolit konkrétní odvětví. Pro tento účel byl vybrán bižuterní průmysl, a to zejména z důvodu četných krizí, které se podepsaly na celkové prosperitě odvětví v České republice, a tudíž značného množství rizik, kterým je tento obor vystavován. Bižuterie je tak ideální oblastí podnikání pro názornou aplikaci risk managementu. Výběr tématu byl navíc umocněn osobním zapojením do oblasti bižuterie, jelikož má rodina žije v jejím samotném centru – v Jablonci nad Nisou a mnoho blízkých příbuzných bylo v tomto oboru zaměstnáno.

Cílem této práce je poskytnout bižuterním firmám ucelený přehled o možnostech a způsobech fungování risk managementu, vytvořit určitý „jídelníček rizik“, se kterými se mohou během svého podnikání setkat a zároveň uvést souhrn speciálních nástrojů

určených k zajištění těchto rizik. Z tohoto důvodu budou v teoretické části práce nejprve vysvětleny základní pojmy používané v oblasti risk managementu. Dále budou klasifikována rizika v tuzemském a mezinárodním obchodě spolu s přehledem nástrojů, které tato rizika mohou snižovat nebo jim v krajním případě úplně zabránit. Bude tak vytvořen teoretický přehled rizik, se kterými se mohou malí a střední podnikatelé během svého podnikání potýkat. Jelikož byl pro aplikaci risk managementu vybrán obor bižuterie, bude v návaznosti na teoretické základy analyzován historický vývoj trhu s bižuterií, a to i z důvodu většího zapojení čtenáře do problematiky bižuterního podnikání. V empirické části práce bude navázáno vlastní analýzou trhu s bižuterií v oblasti risk managementu prostřednictvím SWOT analýzy, a především dotazníkového šetření. V poslední kapitole praktické části pak bude detailně rozebrán risk management ve vybraném podniku a na základě teoretických poznatků spojených s výsledky vlastní analýzy budou pro firmu stanovena doporučení, jak vylepšit a optimalizovat svůj risk management.

# 1. Teoretická východiska risk managementu

V první kapitole této práce budou definovány stěžejní pojmy risk managementu spolu s klasifikací rizik v tuzemském i mezinárodním obchodě a zároveň budou uvedeny nástroje, které slouží k zajištění a minimalizaci těchto rizik. I přes to, že rizika budou rozdělena do dvou oblastí – tuzemský a mezinárodní obchod, je nutné si uvědomit, že tyto oblasti jsou úzce propojeny a do oblasti mezinárodního obchodu patří zároveň mnoho nástrojů a rizik z obchodu tuzemského.

## 1.1 Definice základních pojmů

Pro uvedení do problematiky je nezbytné formulování základních pojmů používaných v oblasti risk managementu.

### 1.1.1 Riziko

#### Původ slova „riziko“

Jak uvádějí Merna a Al-Thani,<sup>1</sup> „O původu slova „riziko“ můžeme uvažovat buď jako o arabském slově *risq*, nebo jako o latinském slově *riscum* (Kedar 1970). Arabské slovo *risq* označuje „všechno, co ti bylo dáno [Bohem] a z čeho můžeš mít zisk“ a má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo *riscum* se ale vztahuje k pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka, a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost. Řecká odvozenina arabského slova *risq*, která se používala ve dvanáctém století, se objevuje ve vztahu ke změně výsledku obecně a má buď pozitivní, nebo negativní význam (Kedar 1970. Moderní francouzské slovo *risqué* má hlavně negativní, ale příležitostně i pozitivní význam, například v „*qui de risque rien n'a rien*“,

---

<sup>1</sup> MERNA, T. a F. F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 7. ISBN 978-80-251-1547-3.

*nebo „nic neriskoval, nic nezískal“, zatímco v běžné angličtině použití slova „risk“ má opravdu jednoznačně negativní asociace, jako je tomu ve spojení „run the risk – podstoupit riziko“, nebo „at risk – v nebezpečí“ a znamená být vystaven nebezpečí. “*

Výraz riziko vznikl v 17. století a první zmínky o něm se týkaly plavby lodí. Pochází z italského „risico“, což znamenalo hrozbu pro plavce. Po postupném vývoji významu slova „riziko“ se dnes o riziku hovoří jako o „*nebezpečí vzniku škody, poškození, ztrátě či zničení, případně nezdaru při podnikání.*“<sup>2</sup>

Pojem riziko je v literatuře chápán různě a autoři se v definicích rizika liší. Neexistuje žádná všeobecně užívaná definice rizika.

Valach<sup>3</sup> definuje riziko jako určitou možnost, že se dosažené výsledky budou lišit od předpokládaných, a to buď v pozitivním nebo negativním směru. Riziko je důsledkem kolísání hospodářských výsledků v určitém období. V teorii bývá rozlišováno riziko od nejistoty. „*Zatímco nejistota bývá chápána jako neurčitost nebo náhodnost, u rizika je možné za pomoci různých matematických či statistických metod kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odchylek.*“ Smejkal<sup>4</sup> uvádí několik používaných definic, jakými jsou např.: pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, variabilita konečných výsledků nebo odchýlení skutečných a plánovaných výsledků.

Pro riziko platí dvě základní pravidla:

- Pokud existuje jistota, že nastane ztráta, nejedná se v žádném případě o riziko. **Výsledek musí být nejistý** a musí existovat minimálně jedna další varianta přinášející jiný výsledek.
- Minimálně jeden z možných výsledků musí být nežádoucí. Obecně se jedná o ztrátu, kdy alespoň část majetku musí být ztracena.

---

<sup>2</sup> SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 78. ISBN 80-247-1667-4

<sup>3</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. s. 47. ISBN 80-901-9916-X.

<sup>4</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 79



### **1.1.2 Risk management**

Pojem risk management, překládaný jako řízení rizika, vznikl na základě potřeby a snahy lidí o vypořádání se s riziky.

Jak říká Ducháčková<sup>5</sup>, podstatou risk managementu je soustavná analýza ekonomické činnosti na základě všech druhů rizik. Risk management slouží především k ochraně aktiv podniku. Základním úkolem je dosažení ideálního stupně bezpečnosti s ohledem na ideální výši vynaložených prostředků na ochranu, vytvoření dostatečné výše rezerv pro pokrytí rizikových situací a udržení podniku v ekonomické stabilitě v době krize.

Součástí risk managementu jsou veškeré činnosti související s minimalizací rizika – obchodní, fyzické, organizační, právní i finanční, s čímž souvisí stanovení cílů risk managementu, kterých se snaží dosáhnout rizikový manažer:

- Zamezení vzniku pravděpodobnosti možného výskytu rizik v maximální možné míře
- Snaha o co největší zmírnění dopadu rizik pro podnik prostřednictvím předvídání a organizace realizace rizik

Risk management se snaží o dosažení těchto cílů pomocí hledání a posuzování nejvýznamnějších rizik a následným výběrem metody, jak s riziky naložit. Proces risk managementu je rozdělen do několika fází.

### **1.1.3 Malé a střední podnikání**

Společnosti je možné rozdělit na malé, střední a velké, a to podle několika různých kritérií. Jedním z nejpoužívanějších je počet zaměstnanců podniku, ale často je možné se setkat s rozdělením podle obrátu. Česká republika vychází z nařízení Evropské komise ES

---

<sup>5</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. Vyd. – přepracované. Praha: Ekopress, 2009. s. 21-22. ISBN 978-80-86929-51-4

364/2004 a používá k rozdělení kombinaci počtu zaměstnanců a výše obratu.<sup>6</sup> Dle tohoto nařízení se podniky dělí následovně:

**Tab. 1 – Kritéria pro určení malých a středních podniků**

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (v eurech)
Střední podnik	< 250	< 50 mil.
Malý podnik	< 50	< 10 mil.
Mikro podnik	< 10	< 2 mil.

Zdroj: Nařízení Evropské komise ES 364/2004 [online]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0364:CS:HTML>.

Podle Rydvalové<sup>7</sup> je malý a střední podnik definován maximálním počtem zaměstnanců, který nepřesahuje 250 osob. Zároveň obrat podniku za poslední období nesmí být větší než 1 450 mil. Kč a aktiva v rozvaze musí činit maximálně 980 mil. Kč.

## 1.2 Analýza rizik

Na začátku této kapitoly je vhodné definovat několik pojmů používaných v následujících podkapitolách. Smejkal a Rais<sup>8</sup> je definují následovně:

### Aktivum

„Všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.“ Aktiva mohou být hmotná (movité věci, nemovitosti, finanční majetek atd.) nebo nehmotná (know how, licence, autorská práva apod.). Samotný podnikatelský subjekt může být také aktivem, jelikož může být ohrožena celá jeho existence či fungování.

---

<sup>6</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 346-347. ISBN 80-7179-892-4

<sup>7</sup> RYDVALOVÁ, P. *Malý a střední podnikatel: Učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004, s. 5-10. ISBN 80-708-3809-4

<sup>8</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 81 - 90

## Hrozba

Může se jednat o osobu, činnost i událost, která působí negativně na subjekt a jeho aktiva.

## Zranitelnost

Zranitelnost je možné nazvat slabinou zkoumaného aktiva nebo subjektu, prostřednictvím které může hrozba zaútočit a vytvořit tak nežádoucí vliv. Je tedy vlastností aktiva a vyjadřuje jeho citlivost na hrozby.

Základem procesu snižování rizik je analýza. Jak uvádějí Smejkal a Rais<sup>9</sup>, *Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.*“ Po analýze již následuje samotný risk management. Autoři se v postupech analýzy mírně liší, ale převážně se analýza skládá ze 4 následujících kroků, tak jak je popisují Smejkal a Rais:

- Identifikace rizik
- Stanovení hodnoty aktiv
- Identifikace hrozeb a slabin
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

### 1.2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik spočívá ve stanovení rizik, která mohou pravděpodobně ovlivnit výsledek podnikání, a to jak externích, tak interních rizik. Obecně lze rizika rozdělit na rizika zjevná a skrytá. Během identifikace musí být zohledněna nejenom hmatatelná rizika (krádež, požár), což jsou rizika zjevná, ale také rizika skrytá, která se mohou objevit ve formě změn v ekonomickém, sociálním či legislativním vývoji. Rizika by měla být

---

<sup>9</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 81 - 90

klasifikována podle nejzávažnějších v poměru k nákladům projektu, časovému plánu a cílům projektu.<sup>10</sup>

V první řadě musí být během identifikace zjištěny oblasti, které mohou být ohroženy:

- Vnitřní okolí podniku – nehody, poruchy, krádeže, poničení majetku či strojů
- Vnější okolí podniku – rizika přírodní, konkurenční, politická či rizika nesolventnosti obchodních partnerů

V dalším kroku jsou zkoumány tzv. nositelé rizik:

- Osoby – např. nemoci, úrazy, úmrtí
- Majetek – např. poškození, krádež, selhání
- Finanční vybavení – např. odpovědnost za škody, technologická rizika, platební rizika

V poslední řadě by měly být určeny druhy rizik. Ducháčková<sup>11</sup> tyto druhy diferencuje takto:

- Čistá x záměrná
- Objektivní x subjektivní
- Systematická x jedinečná
- Ovlivnitelná x neovlivnitelná
- Pojistitelná x nepojistitelná
- Podle věcné náplně

Na základě tohoto rozdělení je potřeba rizika dále rozdělit na rizika **stálá**, která se vyskytují po celou dobu procesu a rizika **nahodilá**, která se vyskytují jen po určitou dobu. Rizika nahodilá se mohou vyskytovat jednorázově anebo opakovaně v pravidelných či nepravidelných intervalech.

---

<sup>10</sup> DUCHÁČKOVÁ, ref. 5, s. 23

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 23

Identifikační proces je závislý na informacích, které často bývají velice těžko zjistitelné a dosažitelné. Je kladen zvýšený důraz na kvalitní, ověřené a aktuální informace. Tyto informace mohou být získány z údajů a dat z předchozích operací, z vlastních analýz či z externích zdrojů. Je zřejmé, že čím kvalitnější je informační systém, tím lepších výsledků je dosaženo.<sup>12</sup>

### 1.2.2 Stanovení hodnoty aktiv

Dalším krokem v rámci analýzy rizik je určení hodnoty všech aktiv včetně stanovení jejich významu pro fungování podniku a dopadu na subjekt v případě jejich změny či úplné ztráty. Jedná se o aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, jinými slovy budou ležet uvnitř tzv. hranice analýzy. Hodnota aktiv může být stanovena z charakteristiky **nákladů**, tedy z pořizovací ceny nebo reprodukční pořizovací ceny a z charakteristiky **výnosů** v případě, že má aktivum výnosový charakter a přináší podniku zisky. Do těchto výnosů je nezbytné zahrnout také **nepřímé zisky** získané v souvislosti s vlastnictvím know how, patentů, ochranných známek, s pozicí na trhu atd. Významnou roli hraje **nahraditelnost aktiva**, kdy se může jednat o aktivum jedinečné nebo o aktivum, které může být bez problému nahrazeno. Do hodnoty je nutno započíst také výši **škody**, která může být způsobena omezením či úplnou ztrátou aktiva. Z důvodu velkého množství aktiv je v praxi hojně využíváno tzv. **seskupení aktiv** podle různých kritérií. Nejčastěji jsou aktiva seskupována podle jejich stupně kvality či ceny.<sup>13</sup>

### 1.2.3 Identifikace hrozeb a slabin

V první fázi je provedena identifikace hrozeb, neboli výběr těch hrozeb, které mohou negativně ovlivnit hodnotu minimálně jednoho z aktiv. Hrozby je možné identifikovat na

---

<sup>12</sup> MERNA, ref. 1, s. 29

<sup>13</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 86-87

základě předchozích zkušeností, naplánovaných průzkumů nebo např. z údajů v odborné literatuře.<sup>14</sup>

#### 1.2.4 Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Ve druhé fázi se stanoví úroveň hrozby vůči jednomu či skupině aktiv a zároveň míra zranitelnosti, kterou může daná hrozba způsobit na daném aktivu. Jinými slovy se jedná o zkoumání závažnosti jednotlivých rizik a jejich dopadu na realizaci projektu. Pouze ve výjimečných případech je jisté, že určitá hrozba ohrozí dané aktivum, je tedy nezbytné zahrnout do analýzy rizik **pravděpodobnost**. Konkrétně tedy pravděpodobnost výskytu hrozby. Je třeba určit, zda je konkrétní hrozba pouze náhodným jevem nebo spadá do kategorie s určitou pravděpodobností vzniku.

Výše rizika je tedy závislá na hodnotě aktiva, závažnosti hrozby a míře zranitelnosti. Na základě těchto hodnot je možné určit závažnost rizika, tedy alespoň v některých případech. Velmi často se totiž jedná o nevyčíslitelné veličiny a míra rizika je tak v mnoha případech závislá na určení specialistou v oboru. Z toho vyplývá, že míra pravděpodobnosti výskytu rizika je také vhodnou metodou k určení výše rizika.<sup>15</sup>

### 1.3 Klasifikace rizik v tuzemském obchodě

Klasifikace rizik se v literatuře velmi liší a jednotliví autoři k ní přistupují různě. Veber<sup>16</sup> uvádí ve své knize jako základní druhy **riziko podnikatelské** a **riziko čisté**. Riziko podnikatelské představuje nebezpečí neúspěchu, při kterém ale vždy existuje naděje na úspěch. V opačném případě riziko čisté reprezentuje situaci, kdy existuje možnost vzniku pouze nepříznivých situací. Čistá rizika obvykle vznikají ve formě škod či ztrát osobního

---

<sup>14</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 86-87

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 87

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 493-495. ISBN 80-7261-029-5

a firemního majetku nebo poškození zdraví. Tyto ztráty jsou nejčastěji vyvolány přírodními živly (zemětřesení, povodně), haváriemi nebo např. krádežemi.

Veber<sup>17</sup> dále rizika dělí podle věcné náplně:

### **Technická**

Technická nebo technologická rizika nejčastěji souvisí s vědeckotechnickým rozvojem. Typickou oblastí těchto rizik je výzkum a vývoj, ale technická rizika se mohou objevit i přímo ve výrobě ve formě poruch výrobních strojů apod.

### **Výrobní**

Jedná se o rizika, která přímo ohrožují výrobní proces. Zpravidla se jedná o nedostatek určitých zdrojů jako suroviny, energie, pracovní síly aj.

### **Ekonomická**

Ekonomická rizika nejčastěji vznikají v důsledku růstu cen jednotlivých nákladů, inflace nebo v rámci peněžní a rozpočtové politiky.

### **Tržní**

Tržní rizika jsou přímo spojená s úspěšností výrobků na trhu. Mají povahu rizik prodejních, která se odvíjejí od poptávky po produkci firmy, nebo rizik cenových, která bývají odvozena od prodejních cen. Základním zdrojem těchto rizik je konkurence (zavádění nových výrobků na trh, cenová politika) a preference spotřebitelů.

### **Finanční**

Finanční rizika způsobují finanční nestabilitu firmy a její neschopnost dostát svým závazkům. Vznikají např. při změnách úrokových sazeb.

---

<sup>17</sup> VEBER, ref. 16, s. 493-495

## Politická

Tato rizika jsou důsledkem makroekonomické a sociální politiky vlády. Týkají se zejména oblasti peněžní, investiční, obchodní, rozpočtové, daňové nebo ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele. Mimo to vznikají v rámci politické nestability, jakou jsou např. povstání, stávky, války, teroristické akce aj.

Dále je možné rizika dělit na systematická a nesystematická. **Systematická rizika** se mění v závislosti na ekonomickém vývoji. Hlavním zdrojem těchto rizik jsou změny na trhu (např. zvýšení cen energií) a tudíž tato rizika ohrožují všechny podnikatelské činnosti. Jelikož tato rizika závisí na celkovém vývoji trhu, jsou často označována jako rizika tržní. Druhou skupinou jsou rizika **nesystematická**, neboli jedinečná. Ta jsou na ekonomickém vývoji nezávislá a odvíjí se od jednotlivých podniků a projektů, na kterých pracují. Typickým příkladem nesystematických rizik je např. vstup nové konkurence do oboru, havárie ve výrobě, technologická inovace aj.

Další možné členění je na rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná. **Neovlivnitelná** rizika nemohou být manažerem ovlivněna příznivým směrem. Patří mezi ně např. ceny dovážených surovin, sazby daní, politická situace nebo obchodněpolitická opatření. Jiná rizika mohou být naopak **ovlivnitelná** ve prospěch firmy, a to např. změnou záručních podmínek nebo kvalitou produktu, což zvyšuje prodej.

V návaznosti na ovlivnitelnost rizik je možné odlišit rizika vnější a vnitřní. **Vnitřní** jsou přímo spojená s podnikovými procesy (výzkum a vývoj, stávky zaměstnanců) a jsou tedy vcelku ovlivnitelná. Naproti tomu **vnější** rizika jsou závislá na podnikatelském okolí a nejsou příliš ovlivnitelná.

Valach<sup>18</sup> rozděluje rizika podle příčiny jejich vzniku na několik skupin:

- **Rizika objektivní** – nejsou závislá na činnostech podniku
- **Subjektivní** – vznikají v důsledku činnosti managementu a zaměstnanců

---

<sup>18</sup> VALACH, ref. 3, s. 47-48



- **Provozní** – vznikají při provozu firmy (např. havárie strojů)
- **Inovační** – typickým příkladem je riziko při zavádění nových výrobků na trh
- **Investiční** – souvisí s rizikovostí a návratností investic, kdy firma např. nakupuje novou a neznámou techniku

## 1.4 Metody zajištění rizik při obchodu v tuzemsku

V této kapitole bude uveden přehled a charakteristika jednotlivých nástrojů sloužících ke snižování rizik v tuzemském obchodě.

### 1.4.1 Ofenzivní řízení firmy

Je jednou z nejlepších prevencí vhodných pro minimalizaci rizik. Tato metoda je závislá na manažerském rozhodování. Manažeři jsou plně zodpovědní za rozpoznání rizik a vybírají metody vhodné k jejich snížení. Tyto metody se odvíjí od volby rozvojové strategie firmy a aplikování této strategie na základě strategické analýzy s ohledem na silné stránky podniku a co nejrychlejší reakce na změny.<sup>19</sup>

### 1.4.2 Retence rizik

Jak uvádí Smejkal a Rais<sup>20</sup>, tato metoda je považována za nejběžnější způsob vypořádání se s rizikem. Retence rizik, zjednodušeně řečeno, znamená ignorování neomezeného počtu rizik, kterému je podnikatel vystaven. Je možné se setkat s retencí vědomou, kdy je riziko odmítáno i přes jeho rozpoznání a nejsou aplikovány žádné nástroje na jeho zajištění, nebo retencí nevědomou, kdy jsou rizika odmítána bez vědomí podnikatele. Retence může být dále dobrovolná a nedobrovolná. V prvním případě se jedná o dobrovolné zadržení rizika, které vyplývá z neexistence lepších variant. Nedobrovolná retence nastává v případě, že se

---

<sup>19</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 111 - 141

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 111 - 141

riziku nelze nijak vyhnout. V případě přílišné retence rizik existuje vysoká šance stereotypu, kdy případné nebezpečnější riziko může ohrozit i celý podnikatelský subjekt.

### 1.4.3 Redukce rizika

V závislosti na přístupu k minimalizaci rizik, kdy podnikatel volí redukci rizika nebo se vypořádává s důsledky, můžeme nástroje k zamezení rizik rozdělit na ty, které **odstraňují příčiny vzniku** a na ty, které **snižují důsledky rizik**.

Do první skupiny patří metody, které fungují jako prevence výskytu a jejich typickými zástupci jsou **nástroje k přenesení rizik**, kterými jsou např. **diverzifikace nebo pojištění**.

### 1.4.4 Přesun rizika (transfer rizika)

Na rozdíl od ofenzivního přístupu se jedná o obranný systém k minimalizaci rizika. Konkrétních metod k přesunu rizika je celá řada:

#### Faktoring

Faktoring znamená odkup krátkodobých nezajištěných pohledávek, které vznikly obchodníkovi na základě prodeje zboží na obchodní úvěr. Existují dva typy faktoringu – bez zpětného postihu (bezregresní), kdy riziko nezaplacení pohledávky dlužníkem přechází na banku a se zpětným postihem (regresní), u kterého riziko nezaplacení zůstává na dodavateli.<sup>21</sup> Obdobně faktoring funguje v mezinárodním obchodě. Prodávající prodá svoji pohledávku zprostředkovateli neboli tzv. faktorovi, který pohledávku splatí ihned a později mu bude splacena kupujícím.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 314. ISBN 80-7179-892-4

<sup>22</sup> SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 108-111. ISBN 80-247-0198-7

## Forfaiting

Na rozdíl od faktoringu se forfaiting využívá pro postoupení střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Jedná se tedy především o dodávky strojů a zařízení. Tyto pohledávky bývají zajištěny dokumentárním akreditivem s odloženou splatností, směnkou s avalem či bankovní zárukou. Veškerá rizika spojená s danou pohledávkou přechází na forfaitera v plné výši.<sup>23</sup>

Hlavní výhodou faktoringu a forfaitingu je mnohem rychlejší obrát kapitálu, což přispívá k redukování potřeby klasického úvěru a u forfaitingu přenesení všech rizik včetně kurzového na zprostředkovatele.

## Akontace

Akontace je většinou považována za první splátku kupní ceny, která je nejčastěji vyjadřována v procentech. Slouží k přesunu rizika na obchodního partnera, jeho minimalizaci pro dodavatele a k pokrytí počátečních nákladů. Varianta platby předem, neboli akontace na plnou částku se mezi dlouhodobými partnery příliš nevyužívá, je však vhodná při obchodování s neznámými obchodními partnery.<sup>24</sup>

## Bankovní záruka

Banka se zavazuje za svého klienta zaplacením určité sumy peněz na základě písemné smlouvy (záruční listina). Podle § 313 obchodního zákoníku<sup>25</sup> „Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“ Banka se tak stává

---

<sup>23</sup> SMEJKAL, ref. 22, s. 111-113

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 119-120

<sup>25</sup> Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník*, § 313 [online]. 1991 [vid. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h1.aspx>

ručitelem určitého zajištěného závazku, a pokud není stanoveno v záruční listině jinak, banka nemůže uplatnit stejné námitky jako původní dlužník.

### **Skladištní listy**

Jedná se o potvrzení o převzetí věci ke skladování. Skladištní list je považován za dispoziční dokument, který má tedy povahu cenného papíru. Dispoziční právo je možné převést na jinou osobu rubopisem.

### **Zprostředkovatelské služby**

Na základě smlouvy je možné přenést riziko nezaplacení na třetí osoby (zprostředkovatelé, obchodní zástupci, komisionáři). V případě využití zprostředkovatelských služeb je třeba zvolit vhodného partnera, který bude znát veškeré podmínky, bude mít dostatečné zkušenosti a dokáže se vypořádat s danými riziky. Podnikatel má možnost přenést riziko na komisionáře uzavřením **komisionářské smlouvy**. Podle § 577 obchodního zákoníku<sup>26</sup> „*Smlouvou komisionářskou se zavazuje komisionář, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu.*“. Obvykle komisionář za splnění závazku neručí, ale v případě, že ano, má nárok na tzv. delcredere (odměnu za převzetí rizika).<sup>27</sup> Mimo smlouvu komisionářskou může podnikatel uzavřít **smlouvu o zprostředkování**, kterou se dle § 642 obchodního zákoníku<sup>28</sup> „*zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu (provizi).*“. Třetí zprostředkovatelskou smlouvou je

---

<sup>26</sup> Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník*, § 577 [online]. 1991 [vid. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d11.aspx>

<sup>27</sup> MACHKOVÁ H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. Sato a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 19. ISBN 978-80-247-1590-2.

<sup>28</sup> Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník*, § 642 [online]. 1991 [vid. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d17.aspx>

**smlouva o obchodním zastoupení.** Jak uvádí § 652 obchodního zákoníku<sup>29</sup> - „*Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.*“ Speciálním typem obchodního zastoupení je pak **výhradní obchodní zastoupení**, kdy je zastoupený povinen pro určité územní oblasti a pro určené obchody využít služeb konkrétního obchodního zástupce. Ten naopak není oprávněn pro daný rozsah obchodu zastupovat jiné osoby a uzavírat jiné obchody na vlastní účet.<sup>30</sup>

Dalšími metodami přesunu rizika jsou **akreditiv**, **inkaso** a dodací podmínky **Incoterms**. V těchto případech se však jedná o typické zajišťovací nástroje mezinárodních rizik.<sup>31</sup>

### 1.4.5 Diverzifikace

Je jednou z nejužívanějších metod sloužících k minimalizaci rizik ve firmě. Základním pilířem této metody je rozložení rizik. Do této metody patří také volba vhodné právní formy podnikání. Dalším nástrojem diverzifikace je rozšíření výrobního programu, jinými slovy rozšíření výroby o další výrobky, ať už stejné či různorodé povahy. Je tedy zřejmé, že diverzifikace je vhodná především u kapitálově silných firem.

### 1.4.6 Pojištění

Zajištění formou pojištění funguje na principu přesunu rizik na pojišťovnu, která poskytuje částečné nebo úplné krytí škod dle uzavřené smlouvy mezi pojištěným a pojišťovnou. V oblasti obchodu převažuje majetkové pojištění. Systém pojištění funguje na základě

---

<sup>29</sup> Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník*, § 652 [online]. 1991 [vid. 2013-10-05].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d18.aspx>

<sup>30</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 17

<sup>31</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.6 Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik

rozprostření rizik mezi více subjektů. Jedná se o alternativní způsob ke tvorbě vlastních rezerv – viz dále. Hlavní nevýhodou pojištění je nutná úhrada tzv. pojistného, tedy zvýšené náklady a také všeobecná snaha pojišťoven omezit výši pojistného plnění, a to prostřednictvím spoluúčasti. Jelikož pojištění hraje hlavní roli v oblasti zajišťování rizik v mezinárodním obchodě, bude detailněji popsáno v dalších kapitolách.<sup>32</sup>

#### **1.4.7 Získávání informací**

Tak jako v jiných odvětvích je nesmírně důležité mít přesné, aktuální, co nejpodrobnější a věrohodné informace o obchodním partnerovi, o cílové zemi, o kulturních rozdílech, o možnostech atd. Nesprávné či nedostatečné informace často vedou k nedorozumění mezi partnery, ke ztrátám a k neefektivnímu podnikání.

#### **1.4.8 Vytváření rezerv**

Jedna ze základních metod zajištění rizika. Firmy si vytváří rezervy a to dobrovolně i ze zákona, ze kterých v budoucnu mohou krýt vzniklá rizika.<sup>33</sup>

### **1.5 Klasifikace rizik v mezinárodním obchodě a metody zajištění**

Nahodilé vlivy tvořící rozdíly mezi plánovaným a předpokládaným výsledkem mohou ovlivnit nejenom tuzemský trh, ale samozřejmě také trh mezinárodní. Vznikají tak rizika, se kterými se potýká každá osoba či společnost podnikající v rámci mezinárodního obchodu. Konečný výsledek může být ovlivněn pouze negativně (např. rizika při přepravě zboží) nebo v obou směrech, a to jak negativně, tak pozitivně (např. riziko pohybu cen). Podnikání na zahraničních trzích může být ovlivněno politickou či ekonomickou situací,

---

<sup>32</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.6.4 Pojištění v mezinárodním obchodě

<sup>33</sup> SMEJKAL, ref. 22, s. 134

vybraným způsobem dopravy a jejím zajištěním, vývojem kurzu měny a v neposlední řadě také komerčními riziky. V zahraničním obchodě je kladen velký důraz na rozdíly v právních předpisech jednotlivých států, na různé obchodní zvyklosti a na rozdílné vzdálenosti mezi jednotlivými trhy. Všechna rizika jsou úzce spojena s nutností co nejlepší a nejspolehlivější informovaností o situaci na mimo tuzemských trzích.<sup>34</sup>

Rizikům v mezinárodním obchodě je věnována velká pozornost, jelikož se jedná o rozsáhlou a různorodou skupinu, která významně ovlivňuje úspěšnost podnikatele. V odborné literatuře se dělení rizik velmi liší a to především z důvodu možnosti rozdělení podle několika kritérií jakými jsou např. způsob měřitelnosti, příčina vzniku, oblast působnosti či důsledek rizika. Podle příčin vzniku je rizika možné dělit na rizika **cenová, odbytová, inflační, obchodněpolitická, politická**. V rámci procesů, kde se rizika vyskytují na **obchodní, přepravní, úvěrová a investiční**. Podle oblasti působnosti jsou zohledňována **rizika banky, klienta či rizika dané země**. V neposlední řadě mohou být rizika hodnocena také podle **úvěrových rámců, závazkových limitů a ratingu**.<sup>35</sup>

Všechny skupiny rizik jsou spolu úzce spojeny a některé z nich se vyskytují současně. Typickým příkladem je kurzové riziko vyskytující se zároveň s rizikem změn vnitřní měnové politiky a inflačním rizikem. Každý podnikatel tedy musí respektovat každé riziko jako část celku a musí hledět na tento celek, nikoli věnovat pozornost pouze konkrétnímu riziku.<sup>36</sup>

Jak uvádí Machková aj.<sup>37</sup> ve své knize, mezi hlavní skupiny rizik ovlivňující mezinárodní obchod patří:

- rizika tržní
- rizika komerční

---

<sup>34</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 78

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 147-148

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 148

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 148

- rizika přepravní
- rizika teritoriální
- rizika kurzová
- rizika odpovědnostní

### 1.5.1 Tržní rizika

S těmito riziky se potýká každý podnikatel na tuzemském trhu. Na mezinárodních trzích se toto riziko vyskytuje v modifikované formě. Dané riziko hrozí v důsledku změny tržní situace a to např. z důvodu změny rovnováhy na trhu vyplývající z posunu nabídky a poptávky u určitého zboží, z důvodu jiné politiky u dodavatelů a odběratelů, z důvodu sezónních změn či technologických změn. V krajním případě může vést až k úplné neprodejnosti výrobku především u časově náročných dodávek. Na trhu se spotřebním zbožím toto riziko tak významnou roli nehraje.

Za účelem minimalizace tržního rizika je možné sjednat tzv. **pohyblivou cenu** u některých komodit s ohledem na aktuální situaci na trhu. Pro dlouhodobé dodávky surovin je obvyklá dohoda na základě smlouvy ke stanovení kupní ceny dle aktuálních burzovních cen. Další možností zajištění jsou tzv. **klouzavé cenové doložky**, které slouží k vyrovnání kupní ceny v závislosti na aktuálním vývoji nákladů, např. vývoje cen surovin či mzdových nákladů. Méně závaznou metodou je smluvní dohoda o novém jednání o ceně v případě podstatného zvýšení cen vstupů. Veškeré tyto metody zajišťování rizik jsou však vcelku náročné a v praxi se využívají především u dlouhodobých kontraktů. Mimo jiné existuje ještě možnost **termínových obchodů**, které slouží k zajištění pevné ceny v budoucnosti a žádný faktor ji nemůže ovlivnit.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 148-149



### 1.5.2 Komerční rizika

Komerční rizika jsou ovlivněna především kupujícím a jeho ekonomickou a finanční situací.<sup>39</sup> Nedotýkají se však pouze importéra a exportéra, ale také veškerých subjektů poskytujících průvodní služby (dopravci, zasilatelé, kontrolní společnosti, pojišťovny apod.). Komerční rizika ovlivňují obchod také na vnitřním trhu, ale na trhu mezinárodním mají mnohem větší váhu v důsledku odlišných právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, kulturních rozdílů a mnohem větší nutnosti správných informací.

Základním zajišťovacím nástrojem komerčních rizik je **výběr vhodného obchodního partnera** a dostačující právní zajištění, čímž je myšleno sjednání kupní smlouvy s ohledem na právní skutečnosti obou zúčastněných zemí. Velmi důležitý je výběr vhodné platební podmínky, kdy je nejlepší volbou **platba předem**. Je možné využít také zajištění pomocí třetích stran, např. bank.

Komerční rizika se mohou objevit v následujících formách:

- Platební nevůle
- Platební neschopnost
- Nepřevzetí zboží odběratelem
- Odstoupení od smlouvy

**Odstoupení od smlouvy** hrozí na obou stranách, jak na straně dodavatele, tak na straně odběratele. Dodavatel má možnost zajistit se **platbou předem**, kdežto odběratel je odkázán na využití služeb třetích stran a to konkrétně **bankovní záruky**.

**Nepřevzetí zboží odběratelem** je závislé na zvolené platební podmínce v kupní smlouvě a dodavateli hrozí především u platby **dokumentárním inkasem**.<sup>40</sup> Dodavatel je tak ohrožen zvýšenými náklady na skladování a na zpětnou dopravu. Zajišťovacím nástrojem je

---

<sup>39</sup> BÖHM, A. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. str. 22. ISBN 978-80-7431-004-1.

<sup>40</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.6 Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik

v tomto případě vhodně zvolená platební podmínka, např. platba **dokumentárním akreditivem**<sup>41</sup>. V případě využití platby dokumentárním akreditivem přechází závazek a tudíž i riziko na banku.<sup>42</sup>

Jak uvádí Böhm<sup>43</sup>, **platební neschopnost** vzniká v případě neschopnosti zahraničního dlužníka dostát svým závazkům a to z důvodu „*prohlášení konkurzu na jeho majetek, soudního vyrovnání s jeho věřiteli nebo mimosoudního vyrovnání s jeho věřiteli.*“ Toto riziko je možné ovlivnit volbou vhodné platební podmínky (**dokumentární akreditiv s odloženou platností**) či jiným zajišťovacím nástrojem (**bankovní záruka, směnečné zajištění pohledávky, úvěrové pojištění**).

Naproti tomu **platební nevůle** nastává v případě, kdy dlužník odmítá splnit své závazky bez právního důvodu. V tomto případě se jedná o závažné porušení smlouvy. Riziko se převážně objevuje u úvěrových platebních podmínek a k jeho zajištění se používají stejné nástroje jako v případně platební neschopnosti.<sup>44</sup>

### 1.5.3 Rizika přepravní

Rizika ztráty nebo poškození zboží během přepravy patří do mezinárodních obchodních operací a v průběhu přepravy je nese jak prodávající a kupující, tak také třetí osoby účastníci se přepravy. Jedná se především o dopravce a speditéry. Ti totiž přebírají zodpovědnost za zboží během přepravy v závislosti na zvolené dodací podmínce, která řeší tzv. přechod práv a povinností během mezinárodní přepravy zboží.

Zajištění rizik během přepravy usnadňuje mezinárodní systém **Incoterms**, který prostřednictvím jednotlivých dodacích podmínek stanovuje okamžik přechodu rizika

---

<sup>41</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.6 Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik

<sup>42</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 149-151

<sup>43</sup> BÖHM, ref. 39, s. 23

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 23

z prodávajícího na kupujícího.<sup>45</sup> Dalším způsobem zajištění je výběr ověřeného a spolehlivého dopravce a především uzavření vhodného pojištění.<sup>46</sup>

#### **1.5.4 Teritoriální rizika**

V závislosti na politickém a makroekonomickém vývoji v jednotlivých zemích je mezinárodní obchod ohrožen tzv. teritoriálními riziky. Jedná se o veškerá administrativní opatření, zákazy dovozu a vývozu zboží, přírodní pohromy a katastrofy, revoluce, stávky, vyhlášení válečných stavů atd. Teritoriální rizika jsou velmi složitě dopředu zjištělná, v důsledku čehož je nutný co nejdůkladnější rozbor dané země. Dlouhodobé předpovědi týkající se politického vývoje jsou však velmi náročné a mohou být dopředu nezjistitelné. Největší riziko postupují dodavatelé a odběratelé při obchodu se zeměmi s politickou nestabilitou. V těchto zemích bývají častá omezení dovozu či vývozu, problémy při získávání dovozních či vývozních licencí či zavedení antidumpingového cla.

Základem pro zajištění teritoriálních rizik je sběr informací o cílové zemi. V dnešní době je nabízena široká škála informačních zdrojů: zprávy statistického úřadu, informace od mezinárodních organizací, specializované informační agentury, internet, atd. V rámci zkvalitňování služeb nabízí informace o rizikovitosti zemí také banky či pojišťovny. Jako jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů jsou považovány ratingové agentury, které v pravidelných intervalech zkoumají ekonomickou a politickou situaci a hodnotí bonitu země. Podniky mohou alespoň částečně eliminovat teritoriální rizika diverzifikací svých aktivit, zvolením vhodné platební podmínky, pojištěním teritoriálních rizik (většinou se státní podporou) či spoluprací s jinými subjekty z důvodu rozdělení rizik (joint ventures, konsorcia apod.).<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.6 Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik

<sup>46</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 152

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 152-153

### 1.5.5 Kurzová rizika

Kurzové riziko je jedním ze základních rizik v mezinárodním obchodě. Souvisí se změnou kurzů jednotlivých měn v období mezi předběžnou kalkulací kupní ceny a zaplacením dlužné částky kupujícím. Může mít jak negativní, tak pozitivní dopad na obchod. Na jedné straně existuje možnost, že v rámci mezinárodních obchodních operací bude mít podnikatel vyšší výdaje, než bylo předpokládáno, že neobdrží plánovanou sumu za svoje zboží či služby nebo že nesplní své ekonomické cíle. Na druhou stranu, může nastat situace, kdy podnikatel díky změnám kurzu dosáhne zlepšených výsledků oproti plánu. Má se tedy za to, že vzniká kurzová ztráta či kurzový zisk. Rozsah změn vzniklý následkem změn kurzů bývá označován jako *devizová expozice*. Ta se liší v důsledku variace měn, se kterými podnik obchoduje, jejich objemem a obdobím, po které je podnik vystaven tomuto kurzovému riziku.

V rámci pohybu kurzů mohou nastat dvě situace. **Apresiasi**, neboli zhodnocení domácí měny vůči měně zahraniční a **depreciace** měny, jinými slovy znehodnocení domácí měny vůči měně zahraniční. V důsledku apreciacie vzniká výhoda především pro dovozce, jelikož zhodnocení měny mu přináší možnost nakoupit levněji zahraniční měnu a tudíž nakoupit více zboží. Depreciace naopak zvýhodňuje vývozce prostřednictvím navýšení zisku z prodeje zboží či služeb v zahraničí.

Největší kurzové riziko hrozí u kontraktů s dlouhou dodací lhůtou, u obchodů na úvěr a u dlouhodobých kontraktů, kde nejsou sjednány kurzové doložky ani jiné zajišťovací nástroje. Výraznější kurzové změny mohou vytlačit podnik ze zahraničního trhu nebo mu naopak usnadnit přístup. Tento jev bývá označován jako *ekonomická expozice*.<sup>48</sup>

#### Zajištění rizika

Pro firmy podnikající na zahraničních trzích je kurzové riziko nevyhnutelné a jeho stoprocentní eliminace je nemožná. Základním pilířem zajištění je **sledování vývoje měny**

---

<sup>48</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 153-155

a faktorů tento vývoj ovlivňujících. Předvídání vývoje měny v dlouhodobém horizontu je však velmi náročné.

K základnímu zajišťovacímu nástroji patří **volba měny**, ve které bude obchod probíhat. Jak dodavatel, tak příjemce mají snahu uzavírat kontrakty v měně, která je pro ně nejvýhodnější. To úzce souvisí s výběrem vhodné platební podmínky, strategického trhu a vhodných distribučních cest. Významnou roli hrají také obchodní zvyklosti, stabilita měny a ekonomická situace obchodního partnera. V dřívějších dobách bylo velmi běžné využívání tzv. **měnových doložek**, avšak po začátku používání plovoucích směnných kurzů v 70. letech tyto doložky ztrácejí smysl. Jednou z jednodušších metod zajištění je také **připočtení určité rezervní částky** na krytí kurzového rizika k fakturované ceně.

Další hojně využívanou metodou zajištění jsou **operace na devizových trzích**, neboli **finanční deriváty**. Jedná se o druh termínového obchodu, při kterém jsou stanoveny fixní podmínky, podle kterých bude určen kurz v budoucnosti. Tyto deriváty tak umožňují dodání zboží či služeb v budoucnosti za dříve stanovenou cenu. **Postoupení pohledávky** je dalším velmi využívaným nástrojem pro zajištění kurzového rizika. Je věnována velká pozornost tzv. faktoringu a forfaitingu<sup>49</sup>, což jsou zároveň nástroje pro financování vývozních úvěrů.

Má se za to, že nejúčinnější ochranou proti kurzovému riziku je diverzifikace pohledávek a závazků v mezinárodním rámci. Firmy vyvážející a dovážející na několik zahraničních trhů a využívající různé měny mohou rozložit kurzové riziko mezi jednotlivé obchody a tím ho minimalizovat.<sup>50</sup>

### 1.5.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Toto riziko je úzce spjato s ochranou spotřebitele, jelikož výrobce je odpovědný za svůj výrobek v zahraničí a za veškeré újmy na zdraví či majetku nese plnou odpovědnost. Je

---

<sup>49</sup> Tomuto tématu se detailněji věnuje kapitola 1.4.4 Přesun rizika

<sup>50</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 154-155

tedy nezbytné dodržet bezpečnost výrobku při vývozu. Tato bezpečnost je pod přísným dohledem a to především v rámci obchodu v USA a EU. Základním a nezbytným zajišťovacím nástrojem je v tomto případě **pojištění**.<sup>51</sup>

## **1.6 Speciální zajišťovací nástroje mezinárodních rizik**

V této části budou charakterizovány specifické nástroje pro zajištění mezinárodních rizik, jakými jsou akreditiv, inkaso, dodací podmínky INCOTERMS a pojištění v mezinárodním obchodě.

### **1.6.1 Akreditiv**

Již v minulosti byl používán tzv. pověřovací list, což byla obdoba akreditivu. Prostřednictvím pověřovacího listu banka v místě vystavení požadovala po bance v místě doručení vyplacení určité částky doručiteli tohoto pověřovacího listu na základě splnění stanovených podmínek. Původní záměr byla ochrana cestovatelů a jejich financí. Na základě těchto listů se začal hojně používat akreditiv v obchodě a především tzv. dokumentární akreditiv v obchodě mezinárodním. Zde se jedná o závazek banky kupujícího zaplatit určitou finanční hodnotu prodávajícímu po obdržení předepsaných dokumentů. Používání dokumentárního akreditivu se řídí *Jednotnými zvyklostmi a pravidly pro dokumentární akreditivy*.

V dnešní době jsou akreditivy jedním z nejužívanějších platebních nástrojů sloužícím k zajištění rizik. Na rozdíl od jiných platebních nástrojů jsou eliminována rizika jak na straně kupujícího, tak na straně prodávajícího přibližně ve stejné míře. Kupující má tak jistotu, že pokud zaplatí, obdrží požadované zboží a prodávající, že dostane zaplacenou smlouvenou částku včas. Je zřejmé, že užití dokumentárního akreditivu je více než vhodné v mezinárodním obchodě, kde jsou obvykle kupující i prodávající vystavováni zvýšeným rizikům.

---

<sup>51</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 155

Platba akreditivem je doporučována při obchodování s neznámými nebo nedůvěryhodnými obchodními partnery v tuzemsku nebo v rámci zahraničního obchodu v nestabilních ekonomikách.

Platby dokumentárním akreditivem se účastní 4 strany. Kupující (dovozce), prodávající (vývozce), banka kupujícího a banka prodávajícího. Kupující uzavře smlouvu, kterou žádá svoji banku o otevření akreditivu ve prospěch prodávajícího. Jakmile prodávající obdrží potvrzení (avízo) od jeho banky o otevření akreditivu, odešle smluvené zboží kupujícímu a předá dokumenty své bance. Banka na základě dokumentů zaplatí prodávajícímu a předá je potvrzené bance kupujícího. Jednoduše řečeno se jedná o tzv. **platbu proti dokumentům**. Obecně jsou používány dva typy akreditivů, odvolatelný a neodvolatelný. V případě neodvolatelného akreditivu musí být bezpodmínečně splněny všechny požadavky na dokumenty a banka nemá možnost měnit akreditivní podmínky. Co se týká odvolatelného akreditivu, tak u něho mohou být tyto podmínky bankou změněny. Akreditiv může zaniknout v rámci dohody obou stran (banka má pravomoc zrušit akreditiv pouze při souhlasu obou stran), vyplacením akreditované částky nebo při uplynutí doby splatnosti.<sup>52</sup>

Výhody akreditivu pro příjemce:

- Zvýšená likvidita.
- Dodavatel má jistotu, že dostane zaplacení, pokud dodrží všechny předem dohodnuté podmínky.
- Přenesení rizika na banku – dlužníkem je banka, nikoliv odběratel.

Výhody akreditivu pro odběratele:

- Zboží je odesláno před jeho zaplacením.
- Při vhodném stanovení akreditivních podmínek se riziko snižuje na minimum.
- Větší jistota splnění lhůty dodání.

---

<sup>52</sup> SMEJKAL, ref. 22, s. 113-119

Příklady požadovaných dokumentů, na základě kterých je provedena platba smluvené částky:

- Obchodní faktury
- Faktura pro celní účely
- Potvrzení o převzetí zboží přepravníkem
- Certifikát o původu zboží
- Pojistné dokumenty
- Vývozní licence
- Osvědčení o zdravotní nezávadnosti
- Nákladní list – železniční, lodní a letecká doprava
- Náložní list – námořní doprava, tzv. konosament<sup>53</sup>

### 1.6.2 Inkaso

Podobně jako u akreditivu je nejčastěji tento nástroj využíván ve formě dokumentárního inkasa a to převážně v mezinárodním obchodě. V zahraničním obchodě se používání dokumentárního inkasa řídí pravidly Mezinárodní obchodní komory v Paříži. Je možné se setkat se třemi možnými variantami dokumentárního inkasa:

- **Dokumenty proti placení** – documents against payment (D/P) – tzv. platba na viděnou
- **Dokumenty proti akceptaci směnky** - documents against acceptance (D/A)
- **Dokumenty proti dodávce jiného zboží**<sup>54</sup>

Na rozdíl od akreditivu se banka nestává osobou zavázanou, ale pouze zprostředkovává obchod. Prodávající (vývozce) žádá svoji banku o předání dokumentů proti zaplacení kupujícím nebo proti akceptaci směnky a je tedy zajištěn tím, že kupující nebude moci

---

<sup>53</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 133.

<sup>54</sup> SMEJKAL, ref. 2, s. 127-128



disponovat zbožím dříve, než uhradí kupní cenu. Zároveň ale prodávající podstupuje značné riziko, že kupující nepřevezme dokumenty a odmítne zaplatit. Jedná se tak o platební podmínku výhodnější především pro kupujícího, jelikož ten má jistotu, že zboží bylo odesláno a že obdrží zboží po splnění inkasních podmínek. Proávající je vystaven možnosti zvýšených dopravních nákladů a v případě nepřevzetí se musí rozhodnout, zda zboží odešle zpátky nebo zda se ho pokusí prodat na jiném trhu. Musí také pečlivě stanovit veškeré podmínky v dokumentaci, aby v případě odmítnutí zboží kupujícím měl co nejnížší ztrátu.<sup>55</sup>

### **1.6.3 Dodací podmínky INCOTERMS**

Další hojně využívanou metodou snižování rizik, zejména v mezinárodním obchodě, jsou tzv. dodací podmínky INCOTERMS. Jedná se o mezinárodně platné podmínky, které řeší přechod nákladů a rizik spojených s přepravou. Tyto dodací podmínky výrazně snižují riziko při přepravě, jelikož přesně definují kde, a v jakém okamžiku přecházejí tyto náklady a rizika z prodávajícího na kupujícího. Jejich uvedením v kupní smlouvě se tak přímo definují povinnosti obou smluvních stran a eliminují se případné nejasnosti během dodání zboží. Celkově tak usnadňují proces přepravy a obchod. Konkrétně INCOTERMS řeší:

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu
- přechod nákladů spojených s přepravou z prodávajícího na kupujícího
- další povinnosti vyplývající z přepravy – pojištění, clo, kontrola atd.

Dodací podmínky z velké části ovlivňují celkovou výši ceny, jelikož všeobecně platí, že zvýšené náklady prodávajícího se promítnou v konečné ceně pro kupujícího. Konkrétní dodací podmínky jsou rozděleny do 4 následujících skupin:

- E – doložka odebrání
- F – hlavní přepravné neplaceno

---

<sup>55</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 81

- C – hlavní přepravné placeno
- D – doložky dodání<sup>56</sup>

Dne 1. ledna 2011 vstoupily v platnost aktualizované INCOTERMS 2010. Jejich přehled ukazuje následující tabulka.

**Tab. 1 – přehled INCOTERMS 2010**

Zkratka	Originální znění	České znění	Způsob přepravy
EXW	Ex works	Ze závodu	Jakýkoliv způsob
FCA	Free carrier	Vyplaceně dopravci	Jakýkoliv způsob
FAS	Free alongside ship	Vyplaceně k boku lodi	Námořní a vnitrozemská vodní
FOB	Free on board	Vyplaceně loď	Námořní a vnitrozemská vodní
CPT	Carriage paid to	Přeprava placena do	Jakýkoliv způsob
CIP	Carriage and insurance paid to	Přeprava a pojištění placeny do	Jakýkoliv způsob
CFR	Cost and freight	Náklady a přepravné	Námořní a vnitrozemská vodní
CIF	Cost insurance and freight	Náklady, pojištění a přepravné	Námořní a vnitrozemská vodní
DAT	Delivered at terminal	S dodáním do překladiště	Jakýkoliv způsob
DAP	Delivered at place	S dodáním v místě určení	Jakýkoliv způsob
DDP	Delivered duty paid	S dodáním clo placeno	Jakýkoliv způsob

Zdroj: *Incoterms 2010* [online]. Dostupné z <http://www.incoterms2010.cz/incoterms-2010>.

---

<sup>56</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 57-59

### **1.6.4 Pojištění v mezinárodním obchodě**

Pojištění hraje jednu z hlavních rolí v oblasti zajišťování rizik v mezinárodním obchodě. Zejména potom pojištění při přepravě zásilek. Smejkal a Rais<sup>57</sup> člení druhy pojištění takto:

#### **Pojištění zahraničních přeprav zásilek**

Pojišťovna v tomto případě hradí škodu vzniklou nahodilou událostí poškozením, ztrátou či krádeží během přepravy. Běžně jsou připojišťována rizika plynoucí z povahy zásilky – např. křehkost, koroze, atd.

Stupně pojištění:

- Pojištění proti všem rizikům (against all risks) – pojištění kompletně všech rizik včetně těch vyplývajících z povahy zboží.
- Pojištění včetně zvláštní havárie – pojištění všech rizik s výjimkou těch vyplývajících z povahy zboží
- Pojištění s vyloučením zvláštní havárie – nejnižší rozsah krytí, pojištění pouze vyjmenovaných rizik

#### **Pojištění rizik zahraničně obchodních operací**

Kromě klasického pojištění přeprav zásilek roste také úloha pojištění zahraničně obchodních operací, v teorii také nazývaných jako pojištění teritoriální rizik. To obsahuje především pojištění proti administrativním opatřením v různých státech (vývozní licence, zákazy dovozu a vývozu), válečným konfliktům, stávkám, terorismu, přírodním pohromám apod.

---

<sup>57</sup> SMEJKAL, ref. 22, s. 138-139

## **Pojištění odpovědnosti za škodu**

Toto pojištění je všeobecné známé v případech pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou motorovým vozidlem. V podnikatelské sféře je variant tohoto pojištění nepřeborné množství a bývá tedy sjednáváno separátně.

## **Pojištění zahraničních úvěrů a platebních nástrojů**

Jedním z nejzávažnějších problémů provázejících mezinárodní obchod je úhrada kupní ceny. V rámci minimalizace těchto rizik se využívá řada nástrojů, mezi které patří také pojištění. To se řadí mezi nejspolehlivější nástroje v této oblasti. Pojištění se sjednává nejenom na komerční bázi, ale také určitou formou státní podpory prostřednictvím pojišťovny EGAP.<sup>58</sup>

## **EGAP**

Pojišťovna EGAP je nazývána tradiční vývozní úvěrovou pojišťovnou. Základním charakteristickým rysem je plná státní podpora. Pojišťovna byla založena v roce 1992 a dodnes je v plném vlastnictví státu. Zaměřuje se na tržně nepojistitelná komerční a politická rizika, která provází financování vývozu zboží, služeb a investic do zahraničí. Všeobecně tato rizika vystupují jako tzv. vyšší moc a není možné je ovlivnit. Typickými příklady jsou války, stávky či administrativní omezení v daném státě. Mimo jiné se EGAP specializuje na bankovní úvěry s dobou splatnosti delší než 2 roky při financování vývozu vysokých investic do strojních zařízení, staveb apod. do rizikových zemí. Na tyto poskytované služby mají bez rozdílu nárok všichni čeští vývozci. Základní podmínkou pro poskytnutí tohoto pojištění se státní podporou je podíl českého zboží a služeb na vývozu minimálně 50 %. Státní podpora v tomto případě znamená ručení státu za závazky z uzavřených pojistných smluv. Důležitým faktorem je také klasifikace konkrétní země podle míry teritoriálních rizik do jedné ze sedmi rizikových kategorií.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> MACHKOVÁ, ref. 27, s. 166

<sup>59</sup> EGAP. *EGAP* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-02-02]. Dostupné z <http://www.egap.cz/>

V následující tabulce je uveden přehled konkrétních pojistných produktů nabízených pojišťovnou EGAP.

**Tab. 2 – Pojistné produkty EGAP**

Zkratka	Produkt
B	Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
Bf	Pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
C	Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru
Cf	Pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru
D	Pojištění vývozního odběratelského úvěru
E	Pojištění potvrzeného akreditivu
F	Pojištění úvěru na předexportní financování
I	Pojištění investic českých právnických osob v zahraničí
If	Pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí
P	Pojištění prospekce zahraničních trhů
V	Pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu
Z	Pojištění bankovních záruk vystavených v souvislosti s exportním kontraktem

Zdroj: *Pojistné produkty EGAP 2013* [online]. Dostupné z <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/index.php>

### **Zvláštní pojistné nástroje**

Existuje mnoho dalších pojistných nástrojů, jakými jsou např. pojištění akreditivu, pojištění dokumentárního inkasa, pojištění investic, pojištění jednorázových akcí (výstavy, veletrhy).

## **2. Analýza vývoje trhu s bižuterií**

Ve druhé kapitole bude analyzován vývoj bižuterního trhu, a to především z důvodu seznámení čtenáře s aktuální situací a její porovnání s historií. Čtenář tak má možnost udělat si přesný obrázek o současných podmínkách pro firmy a bude se moci lépe zorientovat v dalších kapitolách.

### **2.1 Od historie po současnost**

Prvním zkoumaným obdobím budou úplné počátky bižuterie ve světovém měřítku a bude následovat plynulý přechod do aktuálního stavu v České republice.

#### **2.1.1 Doba kamenná až 18. století**

První touhy vlastnit nějaký šperk se datují již od doby kamenné a základními prvky těchto šperků byly kameny a dřevo. Ke zdobení pak byly používány lastury či kosti. Jednalo se o jednoduché náhrdelníky a amulety. Postupem času byly objeveny drahé kovy, ze kterých se již daly tvořit velmi cenné a nádherné šperky jako náušnice a prsteny. Jelikož však drahé kovy byly velmi omezenou surovinou, začalo se používat sklo k výrobě kopií drahých šperků. Počátky výroby těchto šperků jsou nejvíce přisuzovány Egyptu a Mezopotámii, a to především na základě četných vykopávek. V průběhu času byl objeven bronz, který se také stal hojně využívanou surovinou k výrobě šperků. Začínají se objevovat první záznamy o výrobě dutého skla, skleněných imitací drahokamů a perlí, což lze považovat za první náznak bižuterie. Výroba skleněných šperků nebyla levnou záležitostí a její metody byly přísně střeženy. Především díky Římanům se výroba rozšířila také do Evropy, přičemž se jednalo zejména o výrobu korálů a skleněných kamenů.

Po pádu Římské říše se výroba v Evropě rozšířila do Španělska, Francie a Itálie. Na začátku 16. století se začalo s výrobou vinutých skleněných perel a jako polotovar se poprvé začaly používat skleněné tyčinky. Důležitou roli hrály italské Benátky, které jako první přišly s postupem na tavení smaragdů, rubínů, safírů apod. V polovině 17. století

byla objevena sklovina, ze které bylo možné poprvé vyrobit imitaci diamantu, tedy nejvzácnějšího drahokamu. Počátky výroby benátských perel v Čechách spadají do 80. let 17. století.<sup>60</sup>

### **2.1.2 19. století**

Na počátku 19. století se stává z jabloneckého kraje světoznámá bižuterní oblast. V celém okolí Jizerských hor vyrůstají nové brusírny, mačkárny a domácí dílny. Významnými artikly se stávají především broušené skleněné perle a bižuterní kameny. Již v této době výrobci nabízeli více než 100 druhů bižuterních a skleněných výrobků. S tím souvisel enormní nárůst nových mačkáren a brusíren. Petr Nový ve své knize uvádí, že např. jen na Smržovce stálo 131 brusíren a 1700 lidí se broušením skla živilo. Souběžně nabíralo na významu také foukání a vinutí skla. V první polovině 19. století se na trhu začínali objevovat podnikatelé, kteří nebyli plně soustředěni na sklářské tradice a zvyky. Také díky nim byla produkce skla stále více orientována do zahraničí. Jablonec nad Nisou se tak stal jedním z hlavních center obchodu s bižuterií v mezinárodním měřítku. Nabídka jablonecké skleněné bižuterie se postupem času stále rozrůstala, byly vyráběny nové a nové bižuterní produkty jako např. imitace perel či vánoční ozdoby. Jedním z nejdůležitějších artiklů v tomto období se staly skleněné knoflíky.

Během 80. let byla bižuterie poprvé zasažena krizí, a to zejména z důvodu závislosti na exportu. Výrobci byli nuceni reagovat na konkurenční ceny a bylo nezbytné zavést nové technologické postupy. Tato krize však nepostihla výrobce perel a skleněných knoflíků.

V 90. letech byli výrobci vystaveni ještě většímu tlaku hlavně z důvodu nového francouzského technologického postupu – strojní broušení skleněných imitací diamantů. Nejlépe na tento konkurenční tlak dokázal zareagovat Daniel Swarovski, který sestrojil stroj na broušení skla. Nechal si tento vynález patentovat a distancoval se od Jablonce, aby svůj vynález dostatečně chránil. K celkovému rozvoji na konci 19. století velice přispělo založení plynárny, elektrárny a Jablonecké bižuterní školy. Jablonečtí podnikatelé se také

---

<sup>60</sup> NOVÝ, P. *Jablonecká bižuterie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 11-25. ISBN 978-80-247-2250-4.

chopili příležitosti a přesunuli na Jablonecko výrobu kovové bižuterie neboli pasířství. Mnohonásobně tak narostl počet malířů kovové bižuterie, kteří se původně soustředili pouze na duté sklo, porcelán a skleněnou bižuterii. S rozvojem pasířství se sortiment dále rozšiřoval o černou bižuterii, výrobu špendlíků, řetízků, stříbření, zlacení, galvanizaci atd. Výroba kovové bižuterie nakonec činila více než 50 % vývozu jabloneckého zboží.<sup>61</sup>

### **2.1.3 20. století**

Na začátku 20. století byla výroba bižuterie rozdělena na dva rozdílné tábory. Skleněná bižuterie byla dále vytlačována tovární výrobou šperků se strojním broušením. Na druhé straně výroba kovové bižuterie dále rostla. Stále vznikaly nové a nové technologické postupy jako stříkání barvou, další vylepšování galvanizace, výroba kování nábytku, nádobí atd. Obrovskou brzdou v rozvoji byla první světová válka, kdy se celý trh potýkal s velkou stagnací. Po první světové válce se opět kovová bižuterie vrátila na vrchol průmyslu na Jablonecku a její podíl na jabloneckém vývozu činil 60 %. Kovovou bižuterii dováželo především Německo, USA a Indie. Po krachu na newyorské burze 24. října 1929 a následné Světové hospodářské krizi však nastala druhá velká rána pro bižuterii. Pokles nezaměstnanosti na 80 % a pokles vývozu o 32 % na Jablonecku mluví za vše. Bižuterní trh se začal vzpamatovávat až v letech 1934 – 1935. Opět se začalo dařit výrobě skleněných knoflíků a kovové bižuterii. Rozvoj však netrval příliš dlouho, vypukla druhá světová válka a s ní další velký pokles výroby nebo přesun na výrobu válečnou. Po konci války v roce 1945 a zavedení Benešových dekretů došlo k vyvlastnění skoro všech výrobců a vývozců bižuterie. V roce 1948 byly znárodněny zbývající malé živnosti a bižuterní podnikání na Jablonecku tím skončilo. O vývoz bižuterie se začal starat národní podnik Skloexport, z něhož později vznikla společnost Jablonex. Všechny státní podniky byly od té doby povinny prodávat své zboží prostřednictvím Jablonexu. V 50. letech skleněná i kovová bižuterie upadala především z důvodu ztráty západních trhů. Jablonecká bižuterie pomalu ztrácela odborníky v oboru a její vývoj se zastavil.

---

<sup>61</sup> NOVÝ, ref. 60, s. 26-41



První oživení přišlo v roce 1958, kdy bylo založeno Sdružení 6 národních podniků jablonecké bižuterie:

- Jablonecké sklárny
- Brusírny kamenů – Jablonec nad Nisou (později Preciosa)
- Bižuterie - Jablonec nad Nisou
- Skleněná bižuterie - Jablonec nad Nisou
- Železnobrodské sklo - Železný Brod
- Lustry - Kamenický Šenov

Nedílnou součástí sdružení se stal také Výzkumný ústav skla a bižuterie, díky kterému se jablonecká bižuterie stala moderním průmyslovým oborem. V šedesátých letech byly vystavěny nové továrny, do stávajících továren byl zaveden zemní plyn a celkově bylo vše modernizováno. Z Československa se tak opět stávala bižuterní velmoc. V sedmdesátých letech bižuterní podniky zaměstnávaly kolem 27 000 zaměstnanců, kteří dokázali vyrobit zboží za 1,7 miliardy Kčs.

Další velká změna nastala po Sametové revoluci v roce 1989. V roce 1990 zanikl státní podnik Jablonecká bižuterie a bylo založeno 13 samostatných státních podniků, které byly převedeny do soukromého vlastnictví. V devadesátých letech pak na bižuterním trhu vystupovaly následující dominantní podniky:

- Preciosa
- Ornela
- Bižuterie Česká mincovna
- Železnobrodské sklo
- Jablonex<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> NOVÝ, ref. 60, s. 41-50

## 2.1.4 Jablonex

V osmdesátých letech patřil Jablonex k jednomu z nejefektivnějších podniků v ČSSR i z důvodu toho, že zajišťoval vývoz veškeré bižuterní produkce z kraje. V roce 1990 se od něj odpoutala Preciosa. Na přelomu století se Jablonexu obzvláště dařilo. V roce 1999 vyvezl zboží za 2 mld. Kč a v roce 2000 za neskutečné 3 mld. Kč, což byl největší historický úspěch. V roce 2001 bylo v Jablonexu zaměstnaných na 500 zaměstnanců a desítky zástupců v dceřiných pobočkách na celém světě, konkrétně v New Yorku, Miláně, Moskvě, Londýně, Paříži, Mexiku, Varšavě, Madridu atd. V těchto letech putovala největší část vývozů do USA. Po roce 2001 se celkové obraty už jenom snižovaly, v roce 2003 objem vývozů opět klesl pod 2 mld. Kč. V roce 2005 firma Jablonex zanikla a stala se součástí společnosti Jablonex Group. Jablonex Group vznikl složením společností Ornela, Bižuterie Česká mincovna, Jablonex, Železnobrodské sklo (ŽBS) a několika dalších. Ke konci roku 2005 se společnost rozdělila do pěti hlavních oddělení – Finance a správa, Bižuterie, Sklo, Kovo a Česká mincovna. V roce 2006 firma obchoduje s Evropou, Asií, Afrikou a celou Amerikou. Ročně prodá zboží za 2,5 mld. Kč a poskytuje zaměstnání 2 400 lidem.<sup>63</sup>

Již v roce 2007 začíná celý podnik upadat a klesají mu tržby. V roce 2008 se firma Jablonex Group dostává do obrovských potíží. Podnik je nucen propouštět stále více a více zaměstnanců zejména z důvodu zefektivnění celkového provozu. V srpnu 2008 se akcionáři dohodli podnik prodat, protože se společně nedokázali shodnout, jak bojovat proti silné koruně a stále sílící asijské konkurenci. Možnost prodeje jako celku ještě nebyla úplně vyloučena, ale největší ranou pro podnik byla celosvětová hospodářská krize a neochota bank poskytnout provozní úvěr, jelikož nevěřily, že se podaří prodat podnik jako celek. Největší zájem o podnik byl ze strany slovenského investora, který vyhrál výběrové řízení, ale nakonec od svého zájmu o podnik ustoupil. Postupem času byl podnik nucen propouštět stále více a více zaměstnanců a jednotlivé části byly odkupovány jinými společnostmi. Nakonec zůstalo v podniku cca 40 zaměstnanců z původních 3 000. Část výroby bižuterie odkoupila firma Swarovski a sklárny převzala společnost Preciosa, která

---

<sup>63</sup> NOVÝ, ref. 60, s. 141-149

se na trhu udržela dodnes. Veškeré tyto problémy vyústily v bankrot firmy v září 2009 a Jablonex tak definitivně ukončil svoji činnost. Bohužel je možné konstatovat, že s koncem Jablonexu končí světově proslulá jablonecká bižuterie. Jedinou pozitivní stránkou je fakt, že mnoho propuštěných zaměstnanců posílilo stavy malých bižuterních firem v kraji.<sup>64 65</sup>

## 2.2 Svaz výrobců skla a bižuterie

V roce 1991 bylo založeno dobrovolné zájmové sdružení pod jménem Svaz výrobců skla a bižuterie (SVSB) neboli **Union of Glass and Fashion Jewellery Producers**. Hlavním záměrem založení tohoto sdružení bylo a stále je reprezentace všeobecných zájmů sklářského průmyslu a na něj navazujícího bižuterního průmyslu v České republice. „Členy SVSB jsou nejdůležitější výrobci skla a bižuterie (kovová, skleněná, z ostatních materiálů, exkluzivní, růžence), bižutermích polotovarů (skleněné perle a perličky, strojně broušené a leštěné bižuterní kameny, speciální kameny, kovodíly, borty), svítidel a lustrových ověsů, mincí a medailí, též některých zlatnických a šperkařských výrobků a dalších výrobků (broušené křišťálové figurky, dárkové předměty, knoflíky, vánoční ozdoby a umělé květiny).“ V roce 2012 bylo 60 firem oficiálně přihlášených do SVSB – viz Příloha A. Jedná se nejenom o výrobce a prodejce bižuterie, nýbrž také o odborné školy a muzeum.

Od roku 1991 SVSB prošel četnými koncepčními změnami. Tou hlavní bylo zvolení nového představenstva v roce 2010. Členové představenstva se vzájemně dohodli na dalším fungování a zaměření SVSB. Jako hlavní cíl byla ustanovena **záchrana technologických postupů, praktik a nástrojů z krachující společnosti Jablonex Group** tak, aby se krach co nejméně dotknul menších výrobců bižuterie na Jablonecku a okolí, jelikož velká část z nich byla přímo závislá na dodávkách kovodílů z Jablonex Group.

---

<sup>64</sup> SKÁLOVÁ, V. *Jablonex propustí polovinu svých lidí. Konec se blíží*. [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz) [online]. 2010 [vid. 2013-05-05]. Dostupné z <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=668224>

<sup>65</sup> SŮRA, J. a K. FROUZOVÁ. *Porcování Jablonexu: bižuterii má koupit Swarovski, sklárny Preciosa*. [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz) [online]. 2009 [vid. 2013-05-05]. Dostupné z [http://ekonomika.idnes.cz/porcovani-jablonexu-bizuterii-ma-koupit-swarowski-sklarny-preciosa-1j5-/ekoakcie.aspx?c=A090629\\_205137\\_ekoakcie\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/porcovani-jablonexu-bizuterii-ma-koupit-swarowski-sklarny-preciosa-1j5-/ekoakcie.aspx?c=A090629_205137_ekoakcie_abr)

Nemalou měrou přispělo v tomto boji také Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, Okresní hospodářská komora a v neposlední řadě také Městský úřad. Dalším stanoveným cílem je **podpora malých a středních firem v oboru bižuterie** a to např. formou vystupování na výstavách a veletrzích pod společným názvem „**Jablonecká ulice**“. Úspěšně se svazu také daří navázat a pokračovat v trendu módních přehlídek a vystoupení spojených s prezentací bižuterních výrobků. Mimo další se SVSB snaží získat co nejvíce dotací od státu a jiné finanční podpory. SVSB tedy jedná v zájmu výrobců bižuterie se státními útvary a orgány měst a obcí. Snaží se podporovat vzájemnou spolupráci podniků vedoucí k prosazování společných zájmů – ekonomické cíle, vzdělávání, spolupráce při zahraničním obchodě. Po zvolení nového představenstva v roce 2010 byl přesně definován konkrétní program v bodech, který lze nalézt v příloze B.<sup>66</sup>

V listopadu 2013 bylo v rámci marketinkové aktivity SVSB otevřeno v prostorách bývalé firmy Jablonex Group tzv. **Centrum Palace Plus - česká bižuterie a sklo**. Toto centrum se stalo největší prodejnou bižuterie ve střední Evropě. Hlavním prodejním artiklem je bižuterie s názvem Made in Jablonec s výrobky od 30 výrobců z regionu. Mimo to mají návštěvníci možnost shlédnout a nakoupit české užitkové a dárkové sklo, perle, perličky nebo produkty firmy Preciosa. Hlavním posláním Palace Plus je seznámení návštěvníků s regionální produkcí a snaha o udržení dobrého jména českých výrobků v oblasti skla a bižuterie.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> SVAZ VÝROBCŮ SKLA A BIŽUTERIE. *O svazu* [online]. 2012 [vid. 2013-10-24]. Dostupné z <http://www.svsb.cz/>

<sup>67</sup> JEŽEK, P. *Přehlídkou Made in Jablonec otevrou centrum Palace Plus*. [www.nasejablonecko.cz](http://www.nasejablonecko.cz) [online]. Jablonec nad Nisou, 2013 [vid. 2013-12-02]. Dostupné z <http://www.nasejablonecko.cz/jablonecko-aktualne/prehlikou-made-in-jablonec-otevrou-centrum-palace-plus/?aktualitaId=28549>

### **3. Vlastní analýza trhu s bižuterií**

Na začátku této práce byly vysvětleny základní teoretické pojmy risk managementu a byl nastíněn proces analýzy rizik. Dále byla klasifikována rizika na tuzemském a mezinárodním trhu spolu s nástroji, které slouží k jejich zajištění. V další kapitole byl analyzován vývoj bižuterního trhu, na který bude v této kapitole navázáno praktickou částí a to vlastní analýzou trhu s bižuterií. Cílem této analýzy je získání co největšího množství informací o situaci na bižuterním trhu v oblasti rizik, jejich zajišťování a především porovnání dosažených výsledků analýzy s teoretickými poznatky. Z důvodu získání vhodných informací pro tuto práci bylo nezbytné vypracování vlastní analýzy bižuterního trhu.

#### **3.1 Cíle, předpoklady, metody zkoumání**

V rámci této analýzy budou nejprve stanoveny cíle a předpoklady pro tuto práci, budou vybrány a použity vhodné metody zkoumání a na konci bude tato analýza vyhodnocena. Analýza trhu s bižuterií v oblasti risk managementu bude provedena prostřednictvím SWOT analýzy a zejména dotazníkového šetření. Daná problematika je však poměrně velmi široká a je tedy možné, že během šetření nebudou zodpovězeny veškeré relevantní otázky.

Z důvodu reálnějšího vyhodnocení výsledků a porovnání dosažených výsledků s teoretickou základnou bylo stanoveno několik předpokladů, které na konci práce budou prohlášeny za platné či neplatné. Na základě struktury práce a teoretických poznatků byly stanoveny následující předpoklady:

- Většinová část podnikatelů v bižuterním odvětví jsou typu malý a střední podnikatel
- Nejvíce firem v oboru bižuterie ignoruje všechna rizika v tuzemském obchodě, neboli volí retenci rizik jako hlavní metodu zajištění
- Stěžejní metodou zajištění rizik u malých a středních firem vyvážejících bižuterii je pojištění zásilky při přepravě

### 3.2 Analýza SWOT

SWOT analýza, neboli analýza silných stránek (STRENGTHS), slabých stránek (WEAKNESSES), možností (OPPORTUNITIES) a hrozeb (THREATS) byla použita k povrchové analýze bižuterního trhu. Účelem tedy není hloubková analýza rizik a jejich zajištění v bižuterním podnikání, na to bude zaměřeno dotazníkové šetření. V rámci risk managementu je důležitá především položka hrozeb, ale existuje zde samozřejmě vzájemná provázanost s ostatními položkami SWOT analýzy.

**Tab. 3 – SWOT analýza – silné a slabé stránky**

Silné stránky	Slabé stránky
Zažitá technologická postupy	Obrovský vliv historických událostí
Dobré jméno ve světě	Vysoká cena
Personální vybavenost	Nízká konkurenceschopnost v oblasti ceny
Výrobky vysoké kvality	Nedostatečná diverzifikace
Konkurenceschopnost v oblasti kvality	Nedostatečná reklama
Vybudovaná dodavatelská a odběratelská síť	Neochota ke spolupráci s jinými výrobci
Know how	

Zdroj: Vlastní

**Tab. 4 – SWOT analýza – možnosti a hrozby**

Možnosti	Hrozby
Nové originální produkty	Zahraniční konkurence
Spolupráce s jinými výrobci	Pokles poptávky
Otevřenost zahraničních trhů	Zvýšení cen vstupů
Otevření pobočky v zahraničí	Nedostatek pracovních sil
Spolupráce se zahraničním dodavatelem	Nekvalitní suroviny z Číny
	Kurzové výkyvy
	Světová ekonomická recese
	Cenové soupeření

Zdroj: Vlastní

### **3.3 Dotazník**

V rámci detailnějšího rozboru trhu s bižuterií bylo nezbytné provést hlubší analýzu než je SWOT analýza. Jako nejvhodnější metoda byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Velkou výhodou dotazníkového šetření je šířka dotazování a rychlost dosažených výsledků, což bylo v případě analýzy rizik a jejich zajištění mezi bižuterními firmami ideální. Nevýhodou tohoto šetření je možnost odpovědí respondentů nikoliv na základě skutečného stavu, ale na základě jejich přání, jak by měl podnik správně fungovat.

#### **3.3.1 Struktura dotazníku**

Pro samotné dotazování bylo použito formy elektronického dotazníku rozeslaného prostřednictvím emailu. Dotazník byl vytvořen a umístěn na serveru vyplnto.cz. Při tvorbě dotazníku byl kladen velký důraz na jeho jednoduchost, jelikož v případě složitého dotazování a neosobní komunikace s oslovenými firmami by nastala vysoká pravděpodobnost nízkého počtu responsí. Zdlouhavé a složité otázky totiž mohou zaměstnance malých či středních podniků zaskočit či odradit a dotazník předčasně ukončí. Tvorba vhodného dotazníku pro cílový dotazovaný sektor, v tomto případě menší a střední podnikatelé, je tedy základním předpokladem úspěchu šetření.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří částí:

##### **1. Úvodní část**

Její obsahem bylo oslovení potenciálních respondentů prostřednictvím krátkého průvodního dopisu zaslaného emailem. Byl kladen důraz na přátelské oslovení firem, krátké informování o zkoumaném tématu a vysvětlení důvodu internetového výzkumu.

##### **2. Samotné dotazníkové šetření**

Dotazník obsahoval 10 jednoduše formulovaných otázek zkoumajících risk management v malých a středních bižuterních firmách. Byly použity otázky všech třech základních typů, a to otázky otevřené (otázky č. 8, 10), které respondentovi umožňovaly svobodně se

vyjádřit, otázky uzavřené (otázky č. 2, 4, 6, 9) s přesně definovanými odpověďmi a polouzavřené (otázky č. 1, 3, 5, 7), kdy respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo uvést vlastní.

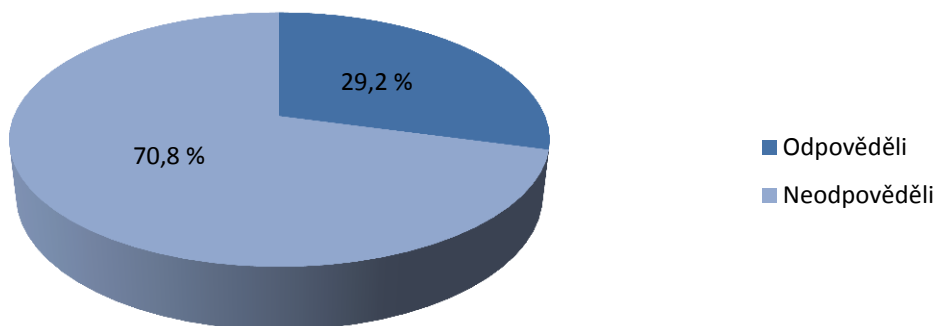
Z důvodu vytíženosti podnikatelů a zejména všeobecného odporu k velkému množství internetového dotazování v dnešní době bylo zvoleno pouze 10 jednoduchých otázek tak, aby podnikatele neodradily a nepřinutily ho test předčasně ukončit.

### 3. Závěr

Na závěr dotazníku bylo uvedeno poděkování za vyplněný dotazník.

#### 3.3.2 Zkoumaný segment

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na malé a střední firmy podnikající v oboru bižuterie a to podniky, které bižuterii vyrábějí, prodávají i vyvážejí. Samotná velikost firem byla ověřena v otázce č. 9. Nejprve bylo s dotazníkovým šetřením osloveno 50 členů ze Svazu výrobců skla a bižuterie a ve druhé vlně cca 70 výrobců či prodejců nalezených na internetu v seznamu výrobců a prodejců bižuterie. Celkem byl tedy zaslán úvodní email 120 vybraným firmám. Z toho 5 emailů nebylo doručeno a dvě firmy odůvodnily nevyplnění dotazníku zaměřením na jiné odvětví. Celkem byl tedy email s odkazem na dotazníkové šetření doručen 113 podnikatelům a z toho odpovědělo 33 respondentů. Úspěšnost dotazníkového šetření ukazuje následující graf.



**Obr. 1 – Počet responsí dotazníkového šetření**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření



**Tab. 5 – Úspěšnost zaslaného dotazníkového šetření**

Odpověděli	Neodpověděli
33	80
29,2 %	70,8 %

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Téměř 30% návratnost dotazníku lze považovat za úspěch, jelikož předběžně bylo počítáno s návratností kolem 15 %. Díky poměrně velké návratnosti lze alespoň částečně výsledky šetření považovat za reálné s potřebnou vypovídající hodnotou. Samozřejmě je nutné počítat s možnými odchylkami vzniklými díky nevelkému počtu dotazovaných firem ze statistického hlediska a také možnosti nesprávného porozumění otázek.

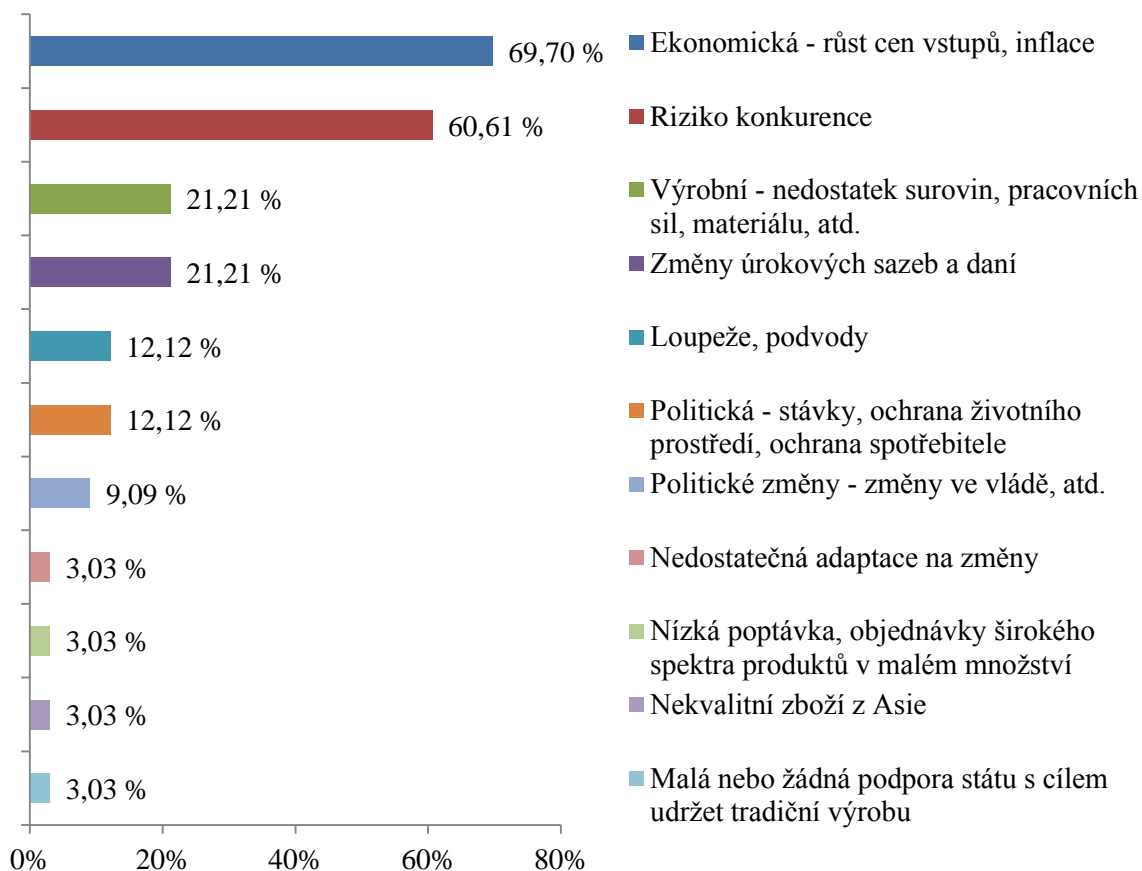
### **3.3.3 Interpretace výsledků jednotlivých otázek**

V této podkapitole bude proveden detailní rozbor jednotlivých otázek a především jejich výsledků. Každá otázka bude interpretována samostatně a výsledky ukázány jak na grafu, tak v jednoduché tabulce s přesnými počty odpovědí a přepočtu v procentech. Na konci každé otázky bude provedeno slovní hodnocení výsledků a potvrzení či vyvrácení stanovených předpokladů.

#### **Otázka č. 1 – S jakými riziky se potýkáte v tuzemském obchodě?**

První otázka byla otázkou polouzavřenou, respondenti tak měli možnost vybrat z nabízených rizik, se kterými se potýkají v tuzemském obchodě a zároveň mohli vyjádřit svůj vlastní názor a zkušenosti s jinými riziky v odvětví. Většina dotazovaných tuto možnost nevyužila, ale několik respondentů přeci jen přidalo některá specifická rizika pro jejich konkrétní obchod.

## Rizika v tuzemském obchodě



**Obr. 2 – Výsledky otázky č. 1**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Na první místo se řadí ekonomická rizika ve formě růstu cen vstupů a inflace. Je zřejmé, že s tímto rizikem se potýká víceméně každý podnik. Není tomu jinak ani u bižuterního průmyslu, kde se s tímto rizikem potýká většina dotazovaných firem (69,7 %). Dalším rizikem, kterému čelí značné množství respondentů (60,6 %), je konkurence. Vysoký počet respondentů u konkurenčního rizika potvrzuje teoretické základy z kapitoly o vývoji trhu s bižuterií a dopadů historických událostí na současný stav v bižuterním průmyslu. Významný podíl (21,2 %), ve srovnání s ostatními riziky, tvoří také změny úrokových sazeb či daní a nedostatek vstupních materiálů, surovin a pracovních sil. Zde je také možné nalézt provázanost s historickým vývojem trhu, zejména důsledky několika vážných krizí a podstatných změn v celém odvětví bižuterie.

**Tab. 6 – Rizika v tuzemském obchodě**

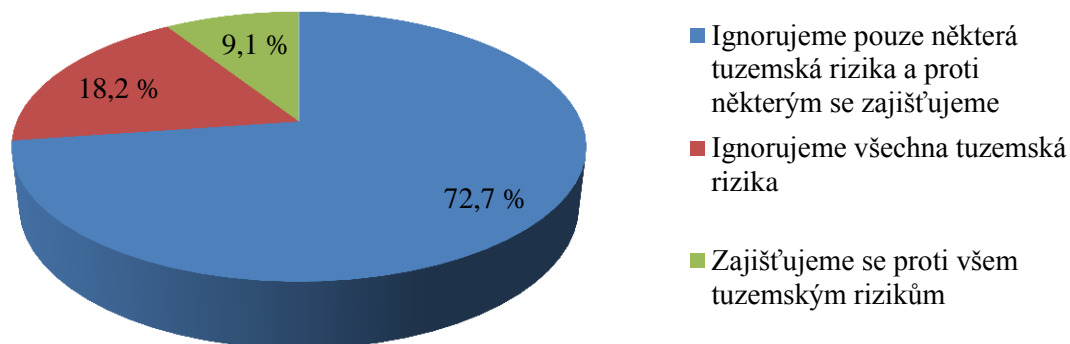
Tuzemská rizika	Počet	%
Ekonomická - růst cen vstupů, inflace	23	69,7
Riziko konkurence	20	60,6
Výrobní - nedostatek surovin, pracovních sil, materiálu, atd.	7	21,2
Změny úrokových sazeb a daní	7	21,2
Loupeže, podvody	4	12,1
Politická - stávky, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele	4	12,1
Politické změny - změny ve vládě, atd.	3	9,1
Nedostatečná adaptace na změny	1	3,0
Nízká poptávka, objednávky širokého spektra produktů v malém množství	1	3,0
Nekvalitní zboží z Asie	1	3,0
Malá nebo žádná podpora státu s cílem udržet tradiční výrobu	1	3,0

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Několik respondentů uvedlo další rizika, se kterými se v průběhu fungování potýkají. Je jím např. nedostatečná adaptace na změny, kterou lze také vyjádřit jako pomalou reakci na vývoj a tendence tržního prostředí. Úzce toto riziko souvisí s dostatečnými a včasnými informacemi, které jsou nejen v bižuterním odvětví nedílnou součástí řízení a správného fungování firmy. Pokud firma není schopna rychle reagovat na stále měnící se trendy, ztrácí velmi rychle na konkurenceschopnosti a v dnešním, tak křehkém a konkurencí nabytém odvětví jako je bižuterie, to pro ni může být nejzávažnější riziko. Další uvedené riziko příliš nízké poptávky a objednávky širokého spektra produktů v malém množství lze považovat za velmi časté v malém a středním podnikání a v případě bižuterie je nezbytné vybírat vhodné zakázky a strategicky plánovat výrobu. Malá podpora ze strany státu s cílem udržení tradiční výroby bižuterie je spíše faktem, kterému jsou bižuterní firmy automaticky vystavovány a nemohou ho příliš ovlivnit. Na druhou stranu podpora ze strany státu je možná např. při vývozu ve formě pojištění od EGAPu, čímž je nepřímo tradiční výroba podporována. Zde se však jedná o mezinárodní riziko a to bude probráno v následujících otázkách.

## Otázka č. 2 – Jak se zajišťujete proti rizikům v tuzemském obchodě?

### Zajištění tuzemských rizik



Obr. 3 – Výsledky otázky č. 2

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Tab. 7 – Zajištění tuzemských rizik

Metody zajištění	Počet	%
Ignorujeme pouze některá tuzemská rizika a proti některým se zajišťujeme	24	72,7
Ignorujeme všechna tuzemská rizika	6	18,2
Zajišťujeme se proti všem tuzemským rizikům	3	9,1

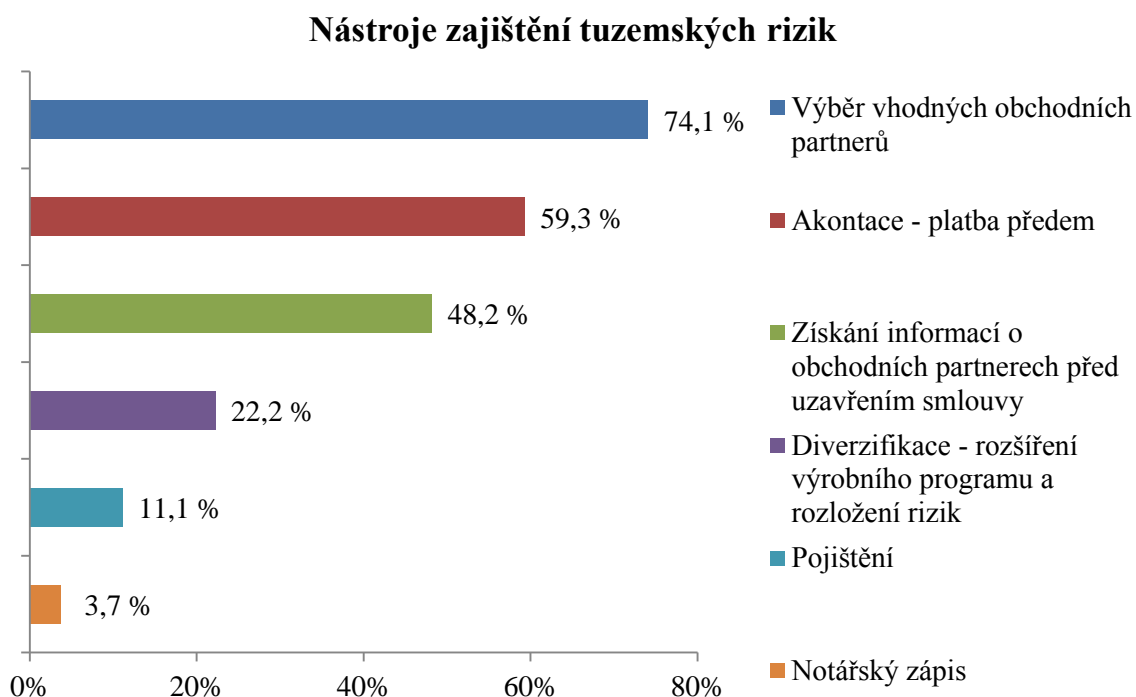
Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Ve druhé otázce jasně dominují odpovědi zohledňující obě stanoviska, tedy částečná retence rizik a částečné zajištění (72,7 %). Nejmenší podíl (9,1 %) pak tvoří respondenti, kteří se zajišťují proti všem rizikům, čímž jsou potvrzeny základy risk managementu, že je nereálné a hlavně neekonomické zajistit se proti všem rizikům. Zbýlých 18 % tvoří firmy, které ignorují všechna rizika. V posledním případě se jedná o tzv. retenci rizik, která byla definována v teoretické části.

Otázka číslo 2 byla zdrojem k vyhodnocení druhého předpokladu - nejvíce firem v oboru bižuterie ignoruje všechna rizika v tuzemském obchodě, neboli volí retenci rizik jako hlavní metodu zajištění. Dle výsledků dotazníku byl tento předpoklad vyvrácen, jelikož většina firem zvolila odpověď pouze částečné retence rizik. Pro zpřesnění výsledků by

však bylo třeba požadovat po firmách detailní rozpis jednotlivých rizik, kterých jsou si vědomy a záměrně je odmítají spolu s riziky, proti kterým se zajišťují včetně kalkulace nákladů. Tento dotazník by však byl velmi časově náročný a většina firem by ho pravděpodobně odmítla vyplnit. Základním aspektem při hodnocení druhého předpokladu je také fakt, že retence rizik může být vědomá či nevědomá. Nevědomou retenci rizik však dotazník nepostihuje, a tak lze závěrem říci, že i přes dominanci firem volících částečnou retenci rizik, odpovědi na tuto otázku nepřinášejí dostatečně matematicky prokazatelné výsledky a nemůže být tedy jasně stanoveno, zda byl daný předpoklad potvrzen či vyvrácen.

### Otázka č. 3 – Jaké zajišťovací nástroje používáte v tuzemském obchodě?



**Obr. 4 – Výsledky otázky č. 3**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

**Tab. 8 – Nástroje zajištění tuzemských rizik**

Nástroje	Počet	%
Výběr vhodných obchodních partnerů	20	74,1
Akontace - platba předem	16	59,3
Získání informací o obchodních partnerech před uzavřením smlouvy	13	48,2
Diverzifikace - rozšíření výrobního programu a rozložení rizik	6	22,2
Pojištění	3	11,1
Notářský zápis	1	3,7

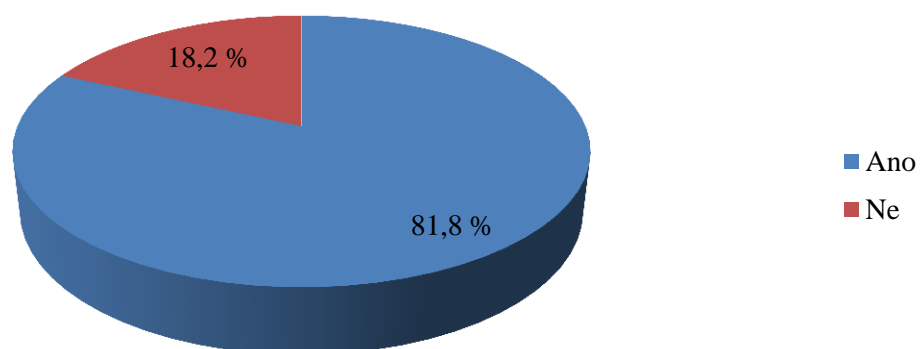
Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Bylo zjištěno, že nejužívanější metodou při zajišťování tuzemských rizik je mezi bižuterními firmami výběr vhodných obchodních partnerů, což tvoří 74,1 % ze všech odpovědí. Dalších 16 respondentů (59,3 %) uvádí jako další metodu zajištění akontaci neboli platbu předem. Necelá polovina (48,2 %) se pak snaží v rámci zajištění získávat dostatek informací o obchodních partnerech před samotným obchodem. Dalších 22,2 % vnímá jako vhodnou metodu diverzifikaci, což je dle teoretických základů stěžejní u kapitálově silnějších firem. Pojištění pak využívá pouze 11,1 % podnikatelů, čímž je podpořena teoretická část managementu, jenž definuje pojištění jako jeden z hlavních zajišťovacích nástrojů v mezinárodním obchodě a v tuzemském obchodě tak velkou váhu nemá. Poslední uvedená metoda zajištění formou notářského zápisu, kterou uvedl jeden z respondentů, může být chápána z několika pohledů. Jedním z nich je notářské ověření smlouvy mezi kupujícím a prodávajícím, nebo se může jednat o zajištění pohledávek formou notářského zápisu.

#### **Otázka č. 4 – Obchodujete se zahraničím?**

Majoritní část dotazovaných (81,8 %) vyjádřila souhlas s obchodem se zahraničím, čímž se jasně ukazuje, že pokud chce v dnešní době bižuterní firma držet krok s konkurencí, obchodu se zahraničím se nevyhne.

### Obchod se zahraničím



**Obr. 5 – Výsledky otázky č. 4**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

**Tab. 9 – Obchod se zahraničím**

Odpověď	Počet	%
Ano	27	81,8
Ne	6	18,2

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

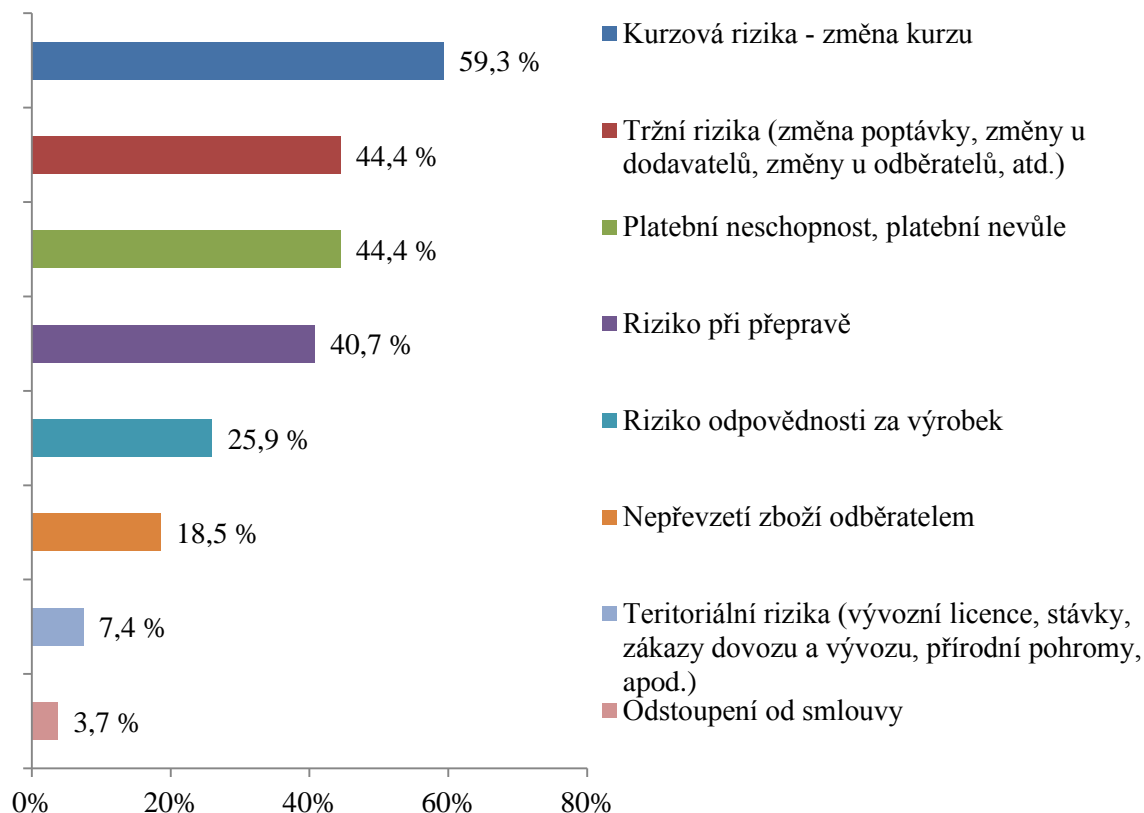
### Otázka č. 5 – Se kterými mezinárodními riziky se potýkáte?

**Tab. 10 - Rizika v mezinárodním obchodě**

Mezinárodní rizika	Počet	%
Kurzová rizika - změna kurzu	16	59,3
Tržní rizika (změna poptávky, změny u dodavatelů, změny u odběratelů, atd.)	12	44,4
Platební neschopnost, platební nevůle	12	44,4
Riziko při přepravě	11	40,7
Riziko odpovědnosti za výrobek	7	25,9
Nepřevzetí zboží odběratelem	5	18,5
Teritoriální rizika (vývozní licence, stávky, zákazy dovozu a vývozu, přírodní pohromy, apod.)	2	7,4
Odstoupení od smlouvy	1	3,7

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

### Rizika v mezinárodním obchodě



**Obr. 6 – Výsledky otázky č. 5**

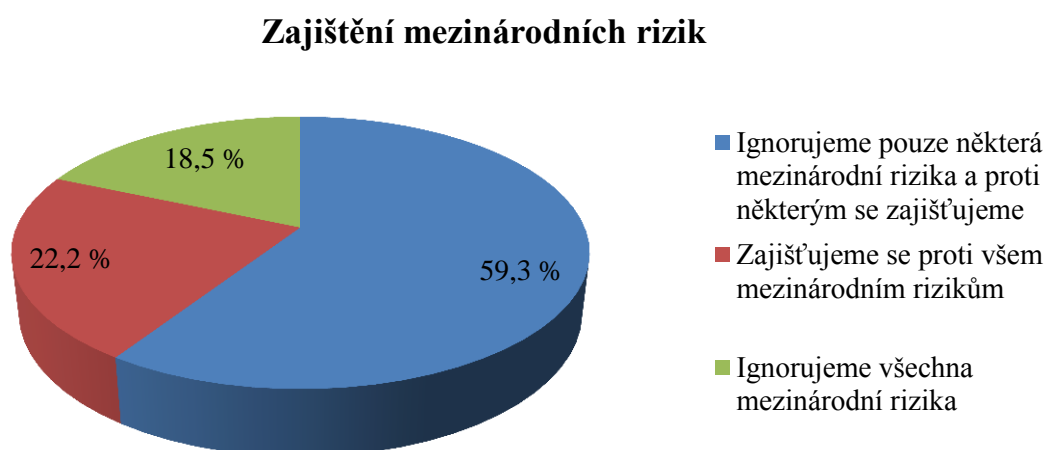
Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Na otázku týkající se mezinárodních rizik bylo možné přejít po kladné odpovědi na předchozí otázku. Jednalo se o otázku polouzavřenou, ale žádný z respondentů nakonec možnosti uvést nová rizika nevyužil a všichni vybírali z nabízených rizik. Nejzávažnějším rizikem v řadách dotazovaných firem se stalo kurzové riziko, které získalo 16 hlasů (59,3 %). Byla tím potvrzena teoretická základna, která pojednává o kurzovém riziku jako o základním riziku, kterému je vystavována většina firem v mezinárodním obchodě a značně působí na celkové podnikání firmy. Z komerčních rizik ovlivňují podnikání zejména platební neschopnost a platební nevůle (44,4 %). Další komerční riziko ve formě nepřevzetí zboží odběratelem má evidentně podíl nižší (18,5 %) a poslední komerční riziko, kdy je podnikatel vystaven hrozbě odstoupení od smlouvy z řad obchodních partnerů, tvoří minoritní část ze získaných odpovědí (3,7 %). Tržní rizika mají také vysoký podíl (44,4 %) a vytvářejí spolu s komerčními riziky druhé nejzávažnější riziko v rámci



mezinárodních rizik. 40,7 % dotazovaných vnímá také riziko při přepravě jako jedno z velmi závažných rizik. Riziko spojené s ochranou spotřebitele neboli riziko odpovědnosti za výrobek ohrožuje více než jednu čtvrtinu respondentů (25,9 %). A nakonec teritoriální rizika dle dosažených výsledků ukazují velmi nízký podíl ve výčtu všech rizik při obchodu se zahraničím (7,4 %).

#### Otázka č. 6 – Jak se zajišťujete proti rizikům v mezinárodním obchodě?



**Obr. 7 – Výsledky otázky č. 6**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

**Tab. 11 – Zajištění mezinárodních rizik**

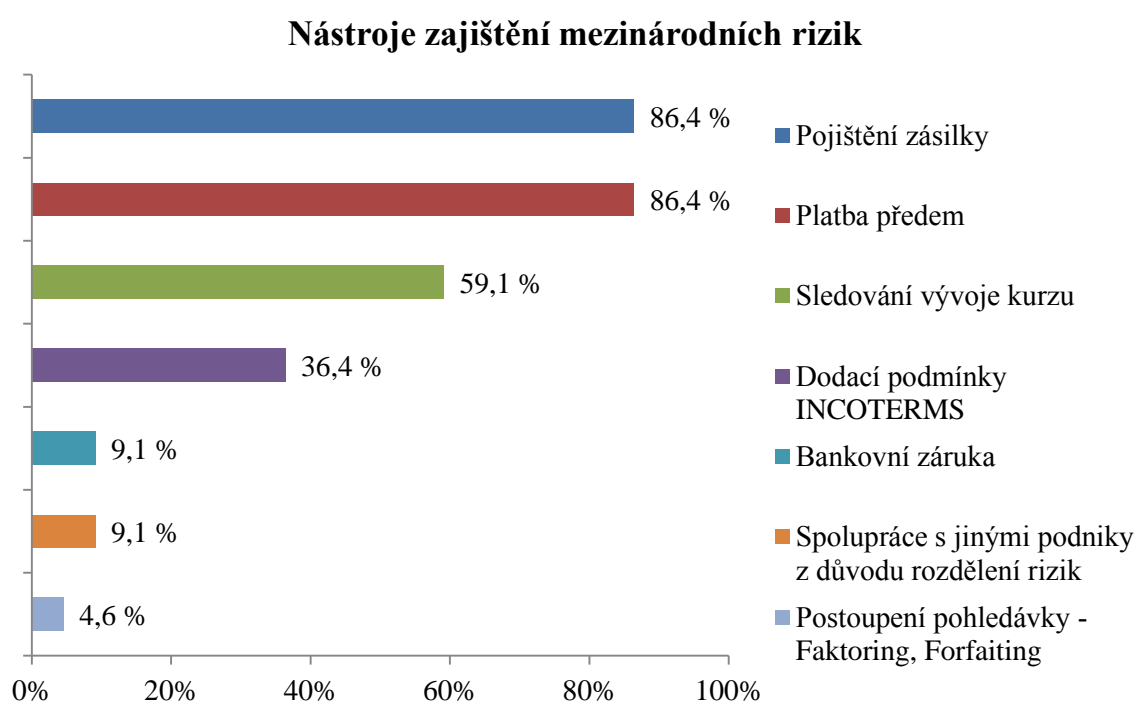
Metody zajištění	Počet	%
Ignorujeme pouze některá mezinárodní rizika a proti některým se zajišťujeme	16	59,3
Zajišťujeme se proti všem mezinárodním rizikům	6	22,2
Ignorujeme všechna mezinárodní rizika	5	18,5

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Z celkových 27 firem, které potvrdily obchod se zahraničím, jich 16 (59,3 %) ignoruje pouze některá rizika a proti některým se zajišťují. Volí tedy stejně jako většinová část v případě zajištění tuzemských rizik částečnou retenci rizik. 22,2 % volí metodu celkového zajištění proti všem rizikům a 18,5 % volí úplnou retenci rizik.

Ve srovnání se zajištěním tuzemských rizik je zde jasně vidět rozdíl v závažnosti u jednotlivých segmentů – mezinárodní trh a tuzemský trh. Většinová část volí jak u tuzemských tak i u mezinárodních rizik částečnou retenci rizik. Počet responsí ignorování všech rizik je vyšší u tuzemského obchodu, čímž se potvrzuje fakt, že závažnějšími riziky jsou rizika mezinárodní a je tedy třeba se proti nim důkladně zajistit. Zároveň úplné ignorování mezinárodních rizik je nižší než v případě rizik tuzemských.

#### Otázka č. 7 - Jaké zajišťovací nástroje používáte v mezinárodním obchodě?



**Obr. 8 – Výsledky otázky č. 7**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Jako nejužívanější zajišťovací nástroj v kategorii mezinárodní rizika bylo zjištěno pojištění zásilky (86, 4 %) spolu s platbou předem (86, 4 %). Evidentně se mezi malými a středními podnikateli jedná o dvě základní zajišťovací metody. Dalších 13 firem (59, 1 %) pravidelně sleduje vývoj kurzu se snahou zamezení kurzové ztráty či z druhé, pozitivnější stránky dosažení kurzového zisku. Dodací podmínky INCOTERMS využívá 36, 4 %. V dotazníku byly dále nabídnuty jako možné zajišťovací nástroje bankovní záruka a vzájemná spolupráce mezi podniky. Oba nástroje však mají velmi nízký podíl na celkovém zajištění – 9, 1 %. Stejně je na tom postoupení pohledávky ve formě faktoringu a forfaitingu.

**Tab. 12 – Nástroje zajištění mezinárodních rizik**

Nástroje	Počet	%
Pojištění zásilky	19	86,4
Platba předem	19	86,4
Sledování vývoje kurzu	13	59,1
Dodací podmínky INCOTERMS	8	36,4
Bankovní záruka	2	9,1
Spolupráce s jinými podniky z důvodu rozdělení rizik	2	9,1
Postoupení pohledávky - Faktoring, Forfaiting	1	4,6

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

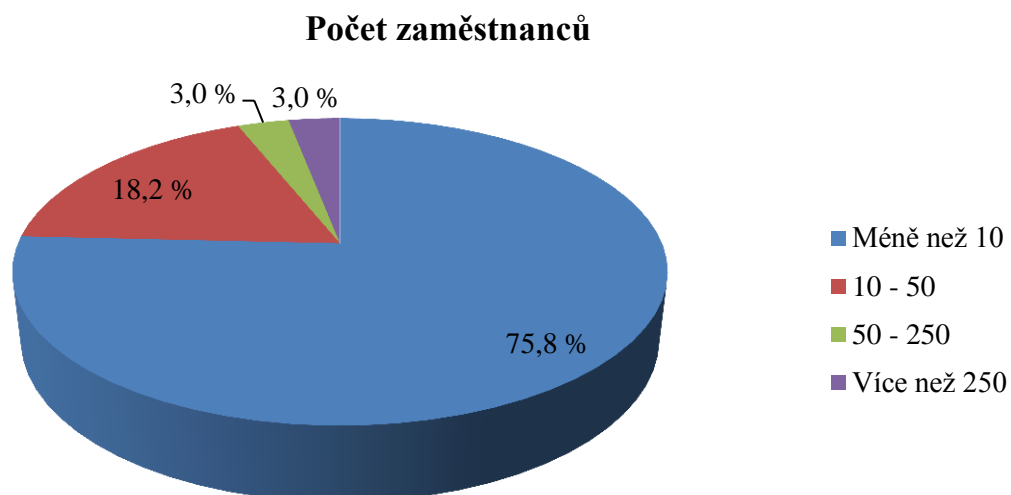
Podle názoru dotázaných v otázce č. 7 lze potvrdit třetí předpoklad - stěžejní metodou zajištění rizik u malých a středních firem vyvážejících bižuterii je pojištění zásilky při přepravě. V souslednosti odpovědí na otázky 4, 6 a 7 je možné potvrdit, že bižuterní firmy, které obchodují se zahraničím a zajišťují se proti některým či všem rizikům, nejčastěji využívají jako zajišťovací metodu pojištění během přepravy. S tím je přímo spojená nutnost výběru ověřeného a spolehlivého dopravce. Celkem 19 respondentů z celkového počtu 27 se vyjádřilo, že využívá pojištění při přepravě. Globálně se tento počet nebere jako dostatečně reprezentativní, ale s ohledem na počet získaných responsí ze všech 113 oslovených firem se o reprezentativní vzorek jedná a předpoklad může být potvrzen.

#### **Otázka č. 8 - Proč mezinárodní rizika odmítáte - ignorujete?**

Respondenti byli v dotazníku automaticky odkázáni na tuto otázku po otázce č. 6, jestliže uvedli, že ignorují všechna mezinárodní rizika. Ze dvou odpovědí ve smyslu nedostatečných informací a znalostí potřebných k obraně proti mezinárodním rizikům vyplývá jasný závěr. Některé firmy jsou nedostatečně informovány o možnostech, jak se rizikům bránit a do jaké míry jim rizika mohou ohrozit obchod. Jiná firma argumentovala tím, že prodej do zahraničí tvoří malé procento z jejich celkové produkce. V tomto případě se jedná o pochopitelný přístup, jelikož pokud náklady na zajištění mezinárodních rizik

jasně převyšují pravděpodobnost vzniku rizika, je zajištění neefektivní. Firma tak volí jako metodu retenci rizik a to vědomou. Navíc samozřejmě samotné rozhodnutí je pouze na firmě a záleží na tom, jak k riziku přistupuje. Z několika dalších odpovědí je zřejmé spíše neporozumění problematice risk managementu či bezdůvodné ignorování rizik.

#### Otázka č. 9 – Kolik má Vaše firma zaměstnanců?



**Obr. 9 – Výsledky otázky č. 9**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

**Tab. 13 – Počet zaměstnanců**

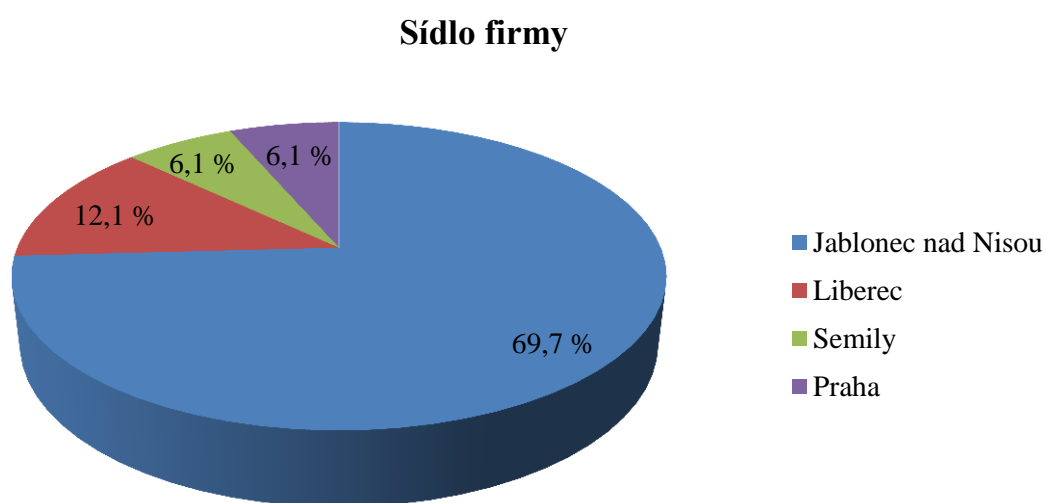
Početní škála zaměstnanců	Počet	%
Méně než 10	25	75,8
10 - 50	6	18,2
50 - 250	1	3,0
Více než 250	1	3,0

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Otázka počtu zaměstnanců byla záměrně položena z důvodu potvrzení či vyvrácení prvního předpokladu - většinová část podnikatelů v bižuterním odvětví jsou typu malý a střední podnikatel. Dle nařízení Evropské komise spadají podniky s méně než 10 zaměstnanci do skupiny mikro podniků, s méně než 50 do skupiny malých podniků,

s méně než 250 do středních podniků a podniky s více než 250 zaměstnanci patří již do skupiny velkých podniků. Na základě získaných výsledků z otázky č. 9 může být první předpoklad jasně potvrzen. 97 % ze všech dotazovaných podniků jsou typu mikro, malý či střední podnikatel a pouze jediná firma spadá do kategorie velkých podniků. I zde je jasně vidět úpadek celého bižuterního odvětví, jak bylo popsáno v analýze trhu s bižuterií. Např. v roce 2001 měla firma Jablonex přibližně 500 zaměstnanců a jednalo se samozřejmě o typ velký podnikatel. V dnešní době už převažují mikro podniky s méně než 10 zaměstnanci.

#### Otázka č. 10 - V jakém okrese sídlíte?



**Obr. 10 – Výsledky otázky č. 10**

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

**Tab. 14 – Sídlo firmy**

Okres	Počet	%
Jablonec nad Nisou	23	69,7
Liberec	4	12,1
Semily	2	6,1
Praha	2	6,1
Klatovy	1	3,0
Břeclav	1	3,0 %

Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Poslední otázka byla formulována se záměrem získání informací o umístění jednotlivých dotazovaných firem. Výsledky hovoří jasně, většina z dotazovaných firem se nachází na Jablonecku (69,7 %). 4 firmy (12,1 %) sídlí přímo v Liberci a 2 (6,1 %) v Semilech. Téměř 88 % z firem, které vyplnily dotazník, sídlí v Libereckém kraji. I přes úpadek je tedy Jablonecko a Liberecko stále centrem bižuterní výroby v České republice. Pouze minimum z dotazovaných firem se nachází mimo Liberecký kraj – např. Praha, Břeclav, Klatovy.

### **3.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo v této práci použito se záměrem získání detailnějších informací o risk managementu malých a středních firem podnikajících v oboru bižuterie. Na základě těchto informací bylo možné porovnat teoretické poznatky se získanými výsledky z dotazníkového šetření. Nejprve byly na začátku 3. kapitoly stanoveny 3 předpoklady, které lépe posloužily k porovnání teorie s obdrženými informacemi z dotazníkového šetření. V rámci těchto dosažených výsledků spolu s rozbořením risk managementu v konkrétním podniku, který bude proveden v následující kapitole, bude možné stanovit doporučení pro bižuterní firmu.

Šetření bylo cíleno na malé a střední firmy z oboru bižuterie podnikajících ve všech odvětvích – výroba, prodej, vývoz. Celkem bylo emailem s žádostí o vyplnění internetového dotazníku osloveno 120 firem, a to 50 členů ze Svazu výrobců skla a bižuterie v první vlně a ve druhé vlně 70 výrobců a prodejců nalezených na internetu. Několik emailů nebylo doručeno a některé firmy přímo vyplnění dotazníku odmítly z důvodu zaměření na jiné odvětví. Celkem bylo tedy dotazníkové šetření doručeno 113 firmám a obdrženo bylo 33 odpovědí. Jedná se tedy o téměř 30% návratnost dotazníku.

Jak již bylo stanoveno dříve, dle teoretických základů byly stanoveny 3 předpoklady:

- I. Většinová část podnikatelů v bižuterním odvětví jsou typu malé a střední podnikatel
- II. Nejvíce firem v oboru bižuterie ignoruje všechna rizika v tuzemském obchodě, neboli volí retenci rizik jako hlavní metodu zajištění

### III. Stěžejní metodou zajištění rizik u malých a středních firem vyvážejících bižuterii je pojištění zásilky při přepravě

První předpoklad byl položen na základě informací z druhé kapitoly s využitím teoretických poznatků z kapitoly první. Předpoklad byl bez sebemenších pochyb potvrzen, jelikož 97 % všech respondentů je typu malý a střední podnikatel, jak dokazují výsledky otázky č. 9. Tento typ podniků zahrnuje také mikro podnik s méně než deseti zaměstnanci, který tvoří více než 75 % ze všech dotázaných bižuterních firem.

Druhý předpoklad se týkal zajišťování rizik v tuzemském obchodě, konkrétně metody retence rizik. Dle výsledků otázky č. 2 byl předpoklad vyvrácen, jelikož dominantní skupinou se staly firmy, které volí částečné zajištění rizik a částečnou retenci rizik. Avšak i přes jasně hovořící výsledky dotazníkového šetření nemůže být uvedený předpoklad potvrzen či vyvrácen, jelikož pro zpřesnění výsledků by bylo nezbytné získání detailního rozpisu rizik, kterých si je firma vědoma a odmítá je. Následně by bylo nezbytné provést analýzu nákladů na zajištění rizik a porovnat ji s možnými ztrátami z těchto rizik. Takto formulovaný dotazník by byl příliš časově náročný a firmy by ho s největší pravděpodobností nebyly ochotny vyplnit. Mimo to, celková retence rizik je tvořena ze dvou částí – vědomou a nevědomou retencí. Dotazníkové šetření však postihuje pouze vědomou retenci rizik. Je tedy zřejmé, že výsledky otázky č. 2 nejsou dostatečně prokazatelné z matematického hlediska a předpoklad tak nemůže být potvrzen ani vyvrácen.

Třetí předpoklad zkoumala otázka č. 7, kdy podnikatelé vybírali nejužívanější zajišťovací nástroje při obchodu se zahraničím. Původní předpoklad, který byl stanoven na základě teoretických poznatků, byl jasně potvrzen, protože pojištění zásilky spolu s platbou předem tvořilo nejvyšší podíl (86, 4 %) ze všech zajišťovacích nástrojů. Jedná se tak o dvě základní metody, kterými se bižuterní firmy chrání před mezinárodními riziky.

V ostatních otázkách bylo potvrzeno, že se bižuterní odvětví nachází v úpadku a firmy se potýkají s obrovským konkurenčním rizikem a ekonomickou situací v zemi. V rámci zajištění rizik v tuzemsku se podnikatelé snaží zejména o důsledný výběr obchodních partnerů a při obchodu preferují platbu předem. Překvapivě příliš nevyužívají na území ČR

pojištění. Přes 80 % respondentů obchoduje se zahraničím a potvrzuje větší rizikovitost mezinárodního obchodu. Podnikatelé se dle výsledků potýkají s velkým množstvím kurzových, tržních, komerčních a přepravních rizik. Zcela nečekaně nevyužívají k zajištění těchto rizik dodací podmínky INCOTERMS.

Při celkovém pohledu na výsledky dotazníkového šetření je možné odvodit několik faktů. Bohužel i z dotazníkového šetření je jasné vidět úpadek bižuterního odvětví oproti minulosti a značné snížení zaměstnanosti v odvětví. I přes to, že 75 % podniků zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jedná se tedy o mikro podniky, částečnou představu o risk managementu někteří mají, jsou si vědomi některých rizik a alespoň částečně se snaží proti některým z nich zajišťovat. Na druhou stranu není jisté, že firmy neměly při vyplňování dotazníku tendenci uvádět informace, které berou jako automatické, ale v praxi je neaplikují. Z některých odpovědí je zřejmé nepochopení podstaty jednotlivých částí risk managementu a nedostatečná informovanost o dané problematice. Mimo jiné tomu nasvědčují např. přístupy k zajištění rizik, kdy podniky uvedly, že se zajišťují proti všem rizikům. Zde se jedná o základní princip risk managementu, kdy je nemožné identifikovat všechna rizika a proti všem se zajistit. Nejen že, dle teoretických zásad je toto nemožné, ale v případě bižuterních firem, které jsou ve většině případů velmi malé, a často se může jednat pouze o rodinnou firmu s několika členy, je nepravděpodobná účast zkušených pracovníků v problematice risk managementu. Z dotazníku je zřejmé, že v některých částech risk managementu firmy nedisponují dostatečnými informacemi a neznají např. vhodné možnosti zajištění. Dokazuje to např. nízký podíl dodacích podmínek INCOTERMS při zajišťování mezinárodních rizik. Je také třeba zohlednit fakt, že veškerá administrativa a vedení firmy může být v rukou jediné osoby a u malých a středních firem je nepravděpodobné využití služeb externích společností. Závěrem lze tedy říci, že i přes hrubou znalost risk managementu mezi bižuterními firmami, jsou malé a střední podniky méně znalé v dané problematice a lepší orientace a znalosti by jejich podnikání mohly významně prospět.



## 4. Risk management v konkrétním podniku

V návaznosti na teoretickou základnu, analýzu vývoje trhu a analýzu aktuální situace na trhu s bižuterií, bude ve 4. kapitole rozebráno fungování a risk management konkrétní bižuterní firmy. Jedná se o malou až středně velkou firmu Estrella Es-Press s.r.o. se sídlem v malé obci Těpeře nedaleko Jablonce nad Nisou. Jde o typickou oblast bižuterní výroby, ve které se nachází většina bižuterních firem. Na začátku kapitoly bude čtenář seznámen se současným stavem firmy, jejím fungováním a produkty. Následně bude analyzován risk management firmy ve formě tuzemských a mezinárodních rizik včetně způsobů jejich zajištění. Na konci kapitoly pak bude zhodnocena činnost firmy a případně stanovena doporučení.

### 4.1 Historie a současnost firmy Estrella

*„Společnost ESTRELLA ES-PRESS s.r.o. navazuje na více než stoletou tradici výroby skleněné bižuterie. Zakladatelem firmy byl již v roce 1892 pan **Bohumil Hásek**, který byl průkopníkem technologií výroby imitací perel a broušení skleněných polotovarů. Po roce 1910 byl rozšířen sortiment a od této doby se ve firmě vyrábějí voskované perle, broušené korále a mačkané perle. V roce 1948 byla firma znárodněna a začleněna do národního podniku Železnobrodské sklo. I po znárodnění se ve firmě stále vyráběla skleněná bižuterie a skleněné korále.“*<sup>68</sup>

V roce 1990 byl ze ŽBS delimitován závod Těpeře, z kterého vznikla roku 1990 akciová společnost Estrella. Po prodeji svého majetku firmě Bijoux Estrella s.r.o. ukončila akciová společnost po šesti letech svoji výrobní a odbytovou činnost. V roce 2002 v areálu těpeřské firmy úzce spolupracovaly dvě společnosti s ručením omezeným, a to firma Glassic a firma Estrella Es-Press. Firma Glassic se zabývala výrobou perel, korálků a hotových bižuterních výrobků a firma Estrella Es-Press pak zajišťovala odbyt celé této produkce. V roce 2008 se

---

<sup>68</sup> Estrella Es-Press s.r.o., *O společnosti Estrella Es-Press s.r.o* [online]. 1990 – 2013 [vid. 2013-09-04]. Dostupné z <http://www.estrela.cz/o-spolecnosti-estrela.php#historie>

však firma Glassic dostala do konkurzu a tak od tohoto roku Estrella Es-Press s.r.o. provozuje v převážně pronajatém areálu nejen obchodní, ale i výrobní činnost. Od tohoto roku se také firma začíná potýkat s velkou krizí.

V současné době je vlastníkem firmy Ing. David Slapnička a ve firmě je zaměstnáno 30 stálých zaměstnanců a dalších 20 zaměstnanců na dohodu o provedení práce. V případě uvedených 20 zaměstnanců se převážně jedná o provádění domácích prací spočívajících v navlékání surovin. Část výrobního areálu má firma ve svém vlastnictví, část v pronájmu a část pronajímá jiné firmě, která pro ni zajišťuje mačkání perlí. Pro názornou ukázkou úpadku bižuterního průmyslu je vhodné zmínit počet zaměstnanců původní firmy v 90. letech, jelikož v tomto období firma poskytovala zaměstnání celým 3 000 zaměstnancům. Pro srovnání je také dobré uvést velikost obrátu, jelikož v 90. letech firma vykazovala obrát cca 300 mil. Kč. Oproti tomu nyní vykazuje přibližně 20 – 30 mil. Kč. Tržby společnosti v tuzemsku byly v roce 2008 necelých 9 mil. Kč, o rok později však již byly o 2 mil. nižší. Stejně snížení postihlo zahraniční obchod firmy, kdy v roce 2008 vykazovala tržby 19 mil. Kč a o rok později 17 mil. Kč.

## **4.2 Produkce a obchod firmy**

Společnost se zabývá výrobou voskovaných, mačkaných a broušených perel z českého křišťálu. Tyto produkty pak nabízí k prodeji volně nebo zpracované v podobě módní i klasické hotové bižuterie. Volné perle jsou určeny nejen k výrobě vlastní bižuterie, ale používají se i v textilním průmyslu. Hlavní uplatnění našly volné perle v hobby sektoru, kde si zákazníci vyrábějí konečné šperky sami. Zákazník má možnost si vybrat z množství tvarů, tisíce barevných odstínů a několika speciálních technologických úprav perlí. Prodej hotové bižuterie představuje necelých 20 % celkového odbytu. Zbývající část potom tvoří prodej volných perel určených pro další zpracování a výrobu. 20 % z těchto perel tvoří komodity jako broušené perle, perle mačkané z barevných tyčí, šatony a šatonové růže. Zbylých 80 % potom tvoří volné perle, ze kterých si zákazník vyrobí konečný šperk sám. Estrella dodává volné perle o určité barvě a velikosti ve svazcích (1 200 kuliček v jednom svazku) odběratelům a ti k nim již sami doplní zbývající součásti a vyrobí samotný šperk.

Ve druhém případě Estrella dodává suroviny v již zkompletovaných balíčcích či umělohmotných dózách, které se bez další úpravy prodávají přímo v prodejnách.

Firma prodává jak na tuzemském trhu, tak vyváží do zahraničí. V dnešní době vlastní pouze jednu prodejnu v České republice a to přímo v areálu firmy. Prodejna je vcelku hodně vytížená, jelikož mnoho obchodních partnerů z tuzemska si vyzvedává zboží přímo na prodejně. Hlavní pozornost firmy je však soustředěna na vývoz do zahraničí, který představuje zhruba 70 % celkové produkce. Hlavními obchodními partnery jsou odběratelé z Rakouska, Německa, Švýcarska, USA a Španělska. Menší měrou firma také vyváží do Itálie, Francie a Ruska. Významnými firmami z Německa jsou Rayher Hobby GmbH, KnorrPrandell GmbH a Guetermann GmbH, které se zajímají o volné perle. Z USA je to pak např. firma John F. Allen and Son a ve Francii Agatha Diffusion. Odlišné produkty putují do východní Evropy, především do Ruska, kde převládá zájem o hotovou bižuterii. Minimálně třikrát ročně firma vysílá své obchodní zástupce za zahraničními zákazníky. Stěžejním artiklem pro vývoz jsou perle. V rámci tuzemského obchodu jsou to především náhrdelníky, o něco méně náušnice a náramky.

Ve většině případů obchod nebývá uskutečněn na základě předem uzavřené kupní smlouvy nebo rámcové kupní smlouvy. Podstatným dokumentem, o který se obchod opírá, je objednávka. Nejčastěji obchod vzniká obdržením objednávky od zákazníka, na základě které Estrella určí termín dodání a přesnou cenu. Vzájemně poté schválí veškeré podmínky či navrhnou případné změny. Po samotné výrobě je zakázka zabalena ve firmě Estrella nebo častěji odeslána balicí službě, která zásilku opatří patřičným obalem a dále předá dopravci. Po Evropě se zásilky zasílají zpravidla kamionovou dopravou, do zámoří pak nákladní leteckou dopravou. V dřívější době byly velké zakázky směřované do USA dopravovány kamionem do Hamburku a poté přepraveny lodní dopravou do zámoří. Ve výjimečných případech, při vyřizování větších zakázek, využívá firma platební podmínku dokumentární akreditiv.

## **4.3 Rizika a jejich zajištění**

V této kapitole budou detailněji rozebrána jednotlivá rizika v tuzemském a mezinárodním obchodě firmy včetně metod, které Estrella využívá k jejich zajištění.

### **4.3.1 Rizika v tuzemském obchodě**

#### **Konkurence**

V bižuterním odvětví a hlavně na Jablonecku je obrovské množství malých konkurenčních firem, které neustále ovlivňují situaci na trhu. Významnou výhodou firmy Estrella je loajalita zákazníků. Firma má dlouholeté obchodní partnery, kteří jsou firmě věrní a jsou s jejími výrobky spokojeni. Další obrovskou výhodou firmy jsou speciální výrobní technologie pro zušlechťování skleněných výlisků. Tyto technologie jsou velmi ojedinělé a firma si je tedy bedlivě střeží a chrání. Firma má mimo jiné ještě jednu konkurenční výhodu, a to příchod na trh s úplnou novinkou – UV korále, které svítí pod ultrafialovým světlem (UV). Jedná se o originální produkt, který disponuje vysokou kvalitou, dle dostupných informací je hojně poptávaný a konkurence v tomto bodě zaostává. Konkurenční boj poněkud ustal po bankrotu firmy Jablonex Group, s kterým byl naopak spojen příchod mnoha nových zákazníků do firmy Estrella. To byl celkem překvapující fakt, jelikož všeobecně je konec firmy Jablonex Group brán jako velmi negativní pro všechny firmy podnikající v oboru bižuterie. Zde se však projevuje další faktor. Bankrot Jablonex Group je třeba chápat negativně zejména v rámci firem, které byly součástí této společnosti nebo s ní úzce spolupracovaly. Jelikož Estrella nebyla členem Jablonex Group, je možné konstatovat, že pro ni byl bankrot spíše přínosem, jelikož značné množství zákazníků se přesunulo právě k ní. Jak uvádí ekonomické vedení firmy, celkově firma nespatřuje tuzemskou konkurenci jako zásadní problém. Výrobou velmi podobných komodit se zabývá např. firma Pearl Bohemica, která se však soustředí na hotovou bižuterii nebo firma Perlex z Jablonce nad Nisou, která při výrobě perel nedosahuje tak vysoké kvality.

Jako samostatným konkurenčním rizikem je **konkurence z Číny**. Čínská bižuterie již dlouho vytlačuje domácí výrobce. I přes nižší kvalitu produkce je čínská bižuterie hojně poptávaným artiklem a to zejména z důvodu nižší ceny. Jak bylo uvedeno, mnoho firem je však loajálních k české produkci bižuterie, která je ve světě stále považována za symbol kvality. Estrella je často vystavena vpádu asijského konkurenta na trh se stejným typem bižuterie a její hlavní obranou je snaha o udržení svých zákazníků prostřednictvím kvalitních výrobků za přijatelné ceny a zvýšení zájmu svých i potenciálních zákazníků formou nové a originální bižuterie. Firmou bylo potvrzeno, že jako **největší riziko** vnímá právě konkurenci z Číny. Pro konkrétní představu je vhodné uvést, že např. ceny za hotové náhrdelníky z Číny jsou často stejně vysoké jako ceny za pouhé pořízení skla na jejich výrobu v ČR.

### **Krádeže**

Dalším rizikem, se kterým se firma hodně potýká, jsou krádeže. Toto riziko firma pocítila na vlastní kůži, když značně ovlivnilo fungování podniku v roce 2012, kdy byl podnik vystaven mnohým krádežím v podobě vykradení trezoru, ztrát materiálů a mnohých surovin. Nezbytným krokem zajištění tak byly investice do zabezpečení celého areálu.

### **Ochrana životního prostředí.**

Zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí také velmi ovlivňují fungování firmy. Stále zvyšující se požadavky znamenají pro firmu růst nákladů. Firma je vystavována ročním kontrolám např. ve formě měření emisí, jelikož v průběhu výroby uniká značná část škodlivin při míchání barev. Velké množství vyráběných perel vyžaduje použití většího množství chemikálií, což činí výrobu velmi nebezpečnou, a proto musí být ve výrobních prostorách firmy dodržovány přísné bezpečnostní předpisy. Jejich součástí je také přísný zákaz kouření z důvodu přítomnosti těkavých látek. Pro někoho se jedná o věc automatickou, ale často je v mnohých podnicích tento předpis stále porušován a zejména v případě Estrelly je nezbytné tento zákaz dodržovat a porušení přísně trestat, jelikož je zde reálná hrozba výbuchu v areálu firmy.

## **Ochrana spotřebitele**

Ochrana spotřebitele je bezpochyby další kategorií rizik v bižuterním průmyslu a tudíž i ve firmě Estrella. Jednou z novějších norem je používání pouze bezolovnatých barvitých směsí pro výrobky jdoucí do EU. Např. do oblasti Latinské Ameriky jsou normy benevolentnější a je stále možné užívat olovnaté směsi, tak jak tomu bývalo i v dřívějších dobách do oblasti EU. Mimo jiné je také kladen velký důraz na ostré záponky, jejich výroba s vyloučením těžkých kovů a další faktory, které mohou vyvolat újmu na zdraví spotřebitele.

## **Objednávky malého množství**

Estrella se potýká s nedostatečně velkými objednávkami, které jsou stanoveny na široké spektrum výrobků, ale zároveň na velmi malé množství jednotlivých kusů. Na základě teoretických podkladů a celkového úpadku bižuterního oboru lze však tento problém považovat za nikterak výjimečný.

## **Odpovědnost za výrobek**

Firma čelí specifickému riziku, které vzniká již ve výrobě. Značným úskalím perlových imitací je totiž odjakživa jejich citlivost na vodu, páru, kosmetiku a množství chemikálií jako jsou parfémy a laky na vlasy. Tato vlastnost je samozřejmě velkou přítěží, neboť se všemi výše jmenovanými složkami přicházejí ženy denně do styku. Pracovníkům firmy se však v roce 2010 podařilo objevit novou technologii povrchového zušlechťení skleněných výlisků, která tuto nepříjemnou vlastnost zcela eliminovala. Podstatou technologie, nazvané Estrella Nano Technology, je fixování ultra tenkých lakových vrstev na skleněný povrch perlí za účasti tepelného záření. Dochází tak ke vzniku chemické vazby mezi sklem a lakovou dekorativní úpravou, díky níž má pak perle velmi dobrou chemickou a mechanickou odolnost (poškrábání, UV záření). Mezi její výhody dále patří vynikající přilnavost na sklo, stabilita v alkalickém a kyselém prostředí, absence těžkých kovů a dlouhá životnost. Tato technologie spolu s recepturou je přísně utajována a firma se snaží co nejvíce vyhnout možnému riziku úniku informací.

### 4.3.2 Zajištění rizik v tuzemském obchodě

Firma Estrella využívá většinu ze základních forem zajištění tuzemských rizik. Jedná se o nástroje, které nejsou nákladově náročné a laicky řečeno firmu moc nestojí. Firma má snahu získávat **co nejvíce informací o svých budoucích partnerech**, jelikož určitá rizika během svého podnikání podstupuje a je třeba jim předcházet už při výběru obchodních partnerů. Následující přímý **výběr vhodných partnerů** je dalším krokem při zajišťování rizik. Ve většině případů firma požaduje **platbu předem** a to konkrétně polovinu smluvní částky předem a druhou polovinu při odeslání zboží. Uvedený způsob platby však nelze úplně takto zobecnit, jelikož záleží na konkrétním obchodu, ceně zboží a mnoha jiných faktorech. Jak již bylo uvedeno, podnik přišel na trh s úplnou novinkou, a to speciálními korálemi, které svítí pod UV světly. Firma tak úspěšně bojuje s konkurencí formou **originálního produktu**, jehož výroba je ojedinělá a minimum konkurenčních značek ji dokáže napodobit ve stejné kvalitě. Zde je však vidět určitá suverenita firmy a možná až příliš sebevědomé jednání. Za další metodu zajištění lze také požadovat **diverzifikaci**, která byla odvozena z poskytnutých informací o fungování podniku. Podnik např. v nedávné době začal nově vyrábět skleněné knoflíky, a to ať klasické nebo se speciální úpravou svítící pod UV světly. Poslední oblastí zajištění je **přeprava**, která je důležitou oblastí jak v tuzemském, tak i mezinárodním obchodě firmy a bude detailně analyzována později.<sup>69</sup>

### 4.3.3 Rizika v mezinárodním obchodě

#### Kurzové riziko

Jak bylo zjištěno, mezinárodní obchod tvoří majoritní část celkového obchodu firmy (70 %) a z teoretických základů je známo, že ve srovnání s tuzemskými jsou mezinárodní rizika závažnější. Jako jedno z nejzávažnějších mezinárodních rizik firma stanovila riziko kurzové. Díky vysokému podílu zahraničních zásilek na celkové produkci firmy mohou

---

<sup>69</sup> Detailní informace o procesu přepravy a její zajištění budou uvedeny v kapitole 4.3.5

výkyvy kurzu velmi negativně ovlivnit zisk z jednotlivých zakázek. Nemusí se však vždy jednat o negativní fakt. Názorným případem byla **intervence České národní banky k zeslabení koruny v listopadu roku 2013**. Kurz koruny tak téměř okamžitě vzrostl z cca 25 CZK/EUR na cca 27,5 CZK/EUR. To znamená značné zvýhodnění vývozců oproti dovozcům. Pro firmu Estrella tato změna přinesla obrovské pozitivum, jelikož téměř všechny suroviny pro výroby nakupuje v České republice a tudíž mnoho nedovází. Zároveň vývoz v eurech je pro firmu stěžejní částí podnikání a znehodnocení koruny jí přináší kurzové zisky.

### **Tržní riziko**

Jako druhé velmi závažné mezinárodní riziko firma uvádí riziko tržní. Pravidelně se potýká se změnami u dodavatelů i odběratelů a je nucena co nejrychleji a správně na tyto změny reagovat. Vše je zároveň spojeno s celkovou poptávkou po produkci firmy a stále se měnícími trendy v bižuterním průmyslu.

### **Riziko při přepravě**

Dalším rizikem je riziko při přepravě. Firma věnuje tomuto riziku velkou pozornost a snaží se vybírat vhodné dopravce i ostatní články procesu přepravy. Pro každý specifický trh využívá různé dopravce, různé dodací podmínky INCOTERMS a různé metody zajištění během přepravy.<sup>70</sup>

### **Odpovědnost za výrobek**

Částečně se ještě firma potýká s odpovědností za výrobek v zahraničí, jelikož vždy je potřeba dbát na určité předpisy či normy a u vývozu bižuterie tomu není jinak. Detailnější informace o odpovědnosti za výrobek zjištěny nebyly. Dalšími mezinárodními riziky se již firma nezabývá, respektive necítí se jimi být tolik ohrožena nebo je vůbec nevnímá. Firma uvádí, že platební neschopností či nevůli odběratelů se nezabývá vůbec. To však nekoresponduje s požadovanou platební podmínkou uvedenou v další kapitole – platba

---

<sup>70</sup> Detailní informace o procesu přepravy a jeho zajištění budou uvedeny v kapitole 4.3.5



předem. Tento fakt částečně svědčí o nedokonalých informacích ve firmě v oblasti risk managementu.

#### 4.3.4 Zajištění mezinárodních rizik

V rámci mezinárodního obchodu se podmínky zajištění od tuzemských zajišťovacích nástrojů příliš neliší a některé jsou zpravidla stejné. Firma má snahu **získávat co nejvíce informací o svých partnerech** a na základě toho vyhledává vhodné dovozce. Požaduje stejnou **platbu předem**, tedy polovinu smluvní částky předem a polovinu při odeslání. Snaží se také **sledovat a předvídat vývoj kurzu**. Pro tyto účely Estrella spolupracuje s několika externími společnostmi, které **sledují situaci na devizovém trhu** (zejména eur a amerického dolaru), hlídají vývoj kurzu, jeho kolísání a v pravý čas informují Estrellu o vhodnosti směnit devizové prostředky. V praxi tato spolupráce probíhá tak, že Estrella po uskutečnění obchodu obdrží kupní cenu na svůj devizový účet vedený např. v eurech, informuje se u několika externích společností na individuální směnný kurz, který ji jsou různé společnosti ochotny nabídnout, a na základě vyjednávání vybere nejvýhodnější kurz, za který poté převede devizové prostředky na účet externí společnosti.<sup>71</sup> Samostatnou částí je pak **zajištění rizik při přepravě**. Jak bylo uvedeno, této části risk managementu firma věnuje velkou pozornost a dá se říci, že ji má velmi dobře zpracovanou. Proto byl systém přepravy ve firmě detailněji analyzován po osobní konzultaci s firemním ekonomem a účetním panem Janem Kobrem, který poskytl možnost nahlédnutí do dokumentace.

#### 4.3.5 Zajištění tuzemských a mezinárodních rizik při přepravě

Estrella klade velký důraz na výběr a zajištění vhodné a bezpečné přepravy. Firma si zpravidla nezajišťuje přepravu sama, ale spolupracuje s několika externími společnostmi, které zajišťují balení, dopravu a pojištění.

---

<sup>71</sup> Aktuálně firma spolupracuje např. se společností SAB nebo CITFIN

## Balení

Jednou z externích firem, se kterou Estrella spolupracuje je firma **JAKOB**. Ta Estrelle poskytuje služby ve formě balení, kompletace a expedice polotovarů. Estrella vždy stanoví přesné balicí instrukce, označení obsahu a poté předá zboží firmě JAKOB. Ta po kompletaci, zabalení a podpisu balicího listu předá zboží dopravci. V případě nerespektování balicích instrukcí má Estrella právo odstoupit od smlouvy a požadovat náhradu.

## Doprava

Estrella spolupracuje s několika přepravními společnostmi, jejichž výběr je podmíněn aktuální situací a požadavky na přepravu. Jedním z dopravců, se kterými Estrella spolupracuje je firma **GEIS**. S touto firmou Estrella uzavírá rámcovou zasilatelskou smlouvu. GEIS vždy převezme zboží přímo ve firmě Estrella nebo ve firmě Jakob a dále obstará veškerou přepravu včetně všech služeb s ní spojených. GEIS zpravidla nese odpovědnost za škody způsobené při přepravě, čímž na sebe přebírá veškeré riziko. Jedná se tedy o typický příklad metody zajištění ve formě přesunu rizika při přepravě. Estrella využívá služeb GEIS při přepravě do zahraničí a to především do Francie, Španělska, Rakouska, Německa, Polska, Maďarska, Itálie, Belgie, ale také do ČR. Mimo to firma objednává přepravu u společnosti **DHL**, která spolu s dopravou zajišťuje také celní projednávání zboží v případě celního řízení. Firmy mezi sebou uzavírají tzv. „smlouvu o nepřímém zastoupení v celním řízení a zplnomocnění“. Tato smlouva opravňuje DHL jednat vlastním jménem ve prospěch Estrelly. V průběhu celního řízení DHL hradí veškeré celní poplatky a dle smluvené dodací podmínky je dále účtuje vývozci či dovozci. Poslední přepravní společností, se kterou Estrella spolupracuje je **GENERAL LOGISTIC SYSTEMS (GLS)**. Ta v rámci některých obchodů také zajišťuje pro firmu přepravu balíků do tuzemska i zahraničí za přibližně stejných podmínek jako GEIS a DHL.

## Pojištění zásilek

V rámci pojištění zásilek firma využívá dvě varianty spolupráce s externími společnostmi, a to pojištění zásilek u **České pojišťovny**, které je využíváno při dopravě v tuzemsku nebo pojištění zásilek **prostřednictvím přepravních společností**. Velmi výhodné pojišťovací

podmínky má Estrella např. u GENERAL LOGISTIC SYSTEMS, a to především pro zásilky určené do zahraničí v celkové hodnotě do maximální výše 100 000 Kč. Na základě smlouvy má stanovenou spoluúčast na 1 % (u pohřešovaného balíku 10 %). Cena pojištění se pak odvíjí od velikosti, typu zásilky a od výše rizika. Průměrné ceny, které firma platí GLS za pojištění základního balíku do ČR činí cca 14 Kč a cca 94 Kč za základní balík do zahraničí. Nejedná se tedy o nikterak vysoké částky, naopak o vcelku výhodné pojistné podmínky pro Estrellu. Nicméně ekonomické vedení firmy uvedlo, že pojišťování zásilek je velmi individuální a některé zásilky se pojišťují, některé nikoliv.

V rámci zajištění firma Estrella využívá dodací podmínky **INCOTERMS** při mezinárodní přepravě. Ty jsou samozřejmě individuálně smluvené s každým zákazníkem, ale dle poskytnutých dokumentů bylo možné vysledovat určité zvyklosti. Při obchodu mimo EU se nejčastěji sjednává doložka FCA. Estrella je v tomto případě zodpovědná za zásilku do okamžiku předání dopravci a od této chvíle přechází práva a povinnosti na zákazníka. V rámci EU Estrella používá doložku FCA při obchodu s Rakouskem a Itálií. Více požadavků na vývozce mají zákazníci v Německu, Španělsku, Francii, Velké Británii a Holandsku, jelikož tito dovozci požadují doložku CIP. U této doložky Estrella hradí dopravu až k dovozci nebo na sjednané místo, ale rizika přechází na dovozce předáním prvním dopravci. Výjimečně kupující vyžadují dodací doložku DDP, kdy je Estrella zodpovědná za celý proces přepravy, všechna rizika i náklady dopravy včetně DPH. Tuto doložku několikrát vyžadoval německý a nizozemský importér.

#### **4.4 Založení dceřiné společnosti v zahraničí**

V rámci zkoumání rizik a jejich zajištění je vhodné uvést jeden konkrétní akt firmy Estrella. Bylo jím založení dceřiné společnosti na Mallorce v roce 2006. Je možné konstatovat, že se jednalo o navazující činnost firmy po velmi úspěšných 90. letech, kdy firma nešetřila peněžními prostředky a příliš nemyslela na budoucnost, jak uvádí ekonomické vedení firmy. Konkrétně se jednalo o otevření malého obchodu s hotovou bižuterií na promenádě přímo na pláži Mallorky. Založení této pobočky provázely velmi vysoké náklady, zejména zaplacení služeb kvalifikovaných právníků, získání licencí apod. Po šesti měsících fungování však obchod zkrachoval. Bylo tomu tak zejména z důvodu

převisu nabídky nad poptávkou. Firma evidentně neprovedla dostatečný průzkum a analýzu trhu. Dle mého názoru, odvozeného z poskytnutých informací, se jednalo o ukvapené jednání. Firma byla zvyklá vynakládat bezpředmětně vysoké peněžní prostředky a v otevření pobočky na Mallorce viděla spíše možnost nepřímého rekreačního střediska pro zaměstnance. V daných letech byla velmi zisková, takže ji neodradily ani prvotní vysoké náklady, negativní výsledek se však dostavil velice brzy. Hlavním důvodem konkurzního řízení firmy Glassic v roce 2008 tento neúspěch na Mallorce zajisté nebyl, ale je možné se domnívat, že určitou částí k tomu mohl přispět.

## **4.5 Zhodnocení činnosti podniku**

Je zřejmé, že od roku 2008, po vyhlášení konkurzu na firmu Glassic, se Estrella potýká s krizí, která je jasně vidět v poklesu obrátu a tržeb. Od roku 2013 se však celková situace začíná zlepšovat zejména díky získávání nových zakázek. Mezi silné stránky podniku se určitě řadí objev zmíněné technologie Estrella Nano Technology, která výrazně snižuje citlivost vyráběný perel. Dále je to pak výroba nových, originálních a ve srovnání s konkurencí kvalitnějších UV produktů. Mezi slabé stránky bych uvedl minimum vlastního kapitálu firmy. Firma financuje svoje podnikání z 90% cizím kapitálem a většinou část výrobního areálu pouze pronajímá. Vedení firmy si je tohoto problému vědomo a snaží se ho aktuálně řešit. Jako záporný fakt také působí nejednotnost v názvu firmy, který se v různých materiálech liší. Např. na internetových stránkách firmy je použit název Estrella Es-Press, Estrella nebo také Estrela. Tato nejednotnost může vcelku zbytečně ovlivnit zákazníky v negativním směru a pokazit dobré jméno firmy.

Celkově je risk management firmy a její přístup k rizikům poněkud překvapující. Rizik si je opravdu vědoma a snaží se proti nim chránit, i když se nejedná o cílený risk management, ale spíše přirozené chování. Celkové vnímání rizik firmou jistě navazuje na 90. léta, kdy firma zaměstnávala na 3000 zaměstnanců a značně prosperovala. I když nyní zaměstnává pouze 50 zaměstnanců, určité zkušenosti s řízením rizik z minulosti využívá dodnes. Aktivní přístup k řízení rizik se také pravděpodobně odvíjí od velikosti podniku, jelikož s 50 zaměstnanci se dle výsledků dotazníkového šetření řadí spíše mezi větší bižuterní firmy.

Mezi nejzávažnější rizika Estrella řadí konkurenci z Číny. Je si jí plně vědoma a to i z toho důvodu, že čínská hotová bižuterie se prodává za přibližně stejné ceny, za které čeští výrobci bižuterie nakupují sklo na výrobu šperků. Estrella však prozatím úspěšně drží s konkurencí krok, jelikož vyrábí kvalitnější výrobky, se kterými si nejen udržuje svoji stálou klientelu, ale daří se jí získávat nové a nové zakázky. Důkazem je rok 2013, kdy firma získala takové množství nových zakázek, díky kterým byla nucena najímat nové zaměstnance. Na druhé straně se Estrella necítí být přímo ohrožena tuzemskou konkurencí a dle dostupných informací zastává vcelku sebevědomý názor, že mezi tuzemskými výrobci vyniká kvalitou výrobků a má dominantní postavení ve výrobě některých komodit, jakými jsou např. UV korále. Ty lze bezpochyby považovat za ideální způsob k zajištění rizik, jelikož firma, jako jedna z prvních, přišla na trh s novým, úspěšným a konkurence schopným produktem.

Jako hlavní mezinárodní rizika firma vnímá riziko změny kurzu, přepravní riziko a riziko tržní. Je překvapivé, že bižuterní firma spolupracuje s externími firmami, které sledují vývoj kurzu na devizových trzích a následně obchodují s Estrellou s devizovými prostředky. V tomto ohledu není firmě co vytknout, jelikož se nejedná o bezpředmětné jednání, ale firma reálně opravdu spolupracuje s několika externími společnostmi a snaží se vždy vybrat tu nejvýhodnější nabídku na směnu měny. Jako nejvíce propracovaný proces řízení rizik se jeví systém přepravy. Ten byl detailně rozebrán v kapitole 4.3.5 a v rámci risk managementu firmy lze konstatovat, že celkový proces zajištění přepravy má firma velmi dobře zpracovaný na základě dlouholetých zkušeností a hlavně svých konkrétních potřeb. Na druhou stranu, firma se sice snaží o maximální efektivnost a účelnost v průběhu přepravy v rámci značné diverzifikace, ale pro takto malou firmu se tento systém může jevit až příliš komplikovaný a zmatený. Zároveň firma využívá v mezinárodní přepravě systém INCOTERMS, čímž eliminuje některá rizika při přechodu práv a povinností z kupujícího na prodávajícího.

Při aplikaci stanovených předpokladů na firmu Estrella je jasně potvrzen první předpoklad malého a středního podnikání. Druhý předpoklad, který očekává retenci rizik jako hlavní metodu zajištění tuzemských rizik, je naopak jasně vyvrácen, jelikož firma si je částečně vědoma rizik a snaží se proti nim zajišťovat. Stanovisko, týkající se posledního předpokladu - pojištění při přepravě v mezinárodním obchodě, nemůže být jednoznačně

potvrzeno ani vyvráceno. Firma klade velký důraz na zajištění přepravy do zahraničí jako celek, který obsahuje pojištění zásilky. Zároveň ale věnuje velkou pozornost kurzovému riziku a zpravidla požaduje platbu předem u všech zakázek. Nelze tedy jednoznačně určit, která metoda je stěžejní, protože firma využívá kombinaci všech.

Na celkovém fungování firmy je vidět, že má mnoho zkušeností z předchozích let a část z nich využívá dodnes. Nejedná se však o přímý risk management. Estrella má určité povědomí o rizicích a zajišťovacích nástrojích, vnímá je ale spíše jako automatický systém. Svědčí o tom i fakt, že při zmínce o risk managementu ve firmě nikdo pořádně nevěděl, o co se konkrétně jedná. Důkazem je také to, že se firma údajně nezabývá rizikem platební neschopnosti ani nevůli. Zároveň však obchod firmy stojí na platbě předem, kterou vyžaduje při obchodu v tuzemsku i v zahraničí. Jak je známo z teoretické části první kapitoly, platba předem je základním zajišťovacím nástrojem proti platební neschopnosti a nevůli. Firma se tedy nevědomě zajišťuje i proti jiným rizikům, než které uvádí.

## **4.1 Doporučení**

I přes to, že Estrella nijak nepodceňuje oblast rizik a jejich zajištění, v rámci doporučení bych firmě navrhl detailnější nastudování oblasti risk managementu, aby mohla zevnitř lépe analyzovat všechna rizika, která ji ohrožují nyní a která ji mohou ohrozit v budoucnu. Zároveň by si tak ověřila, zda využívá vhodné zajišťovací nástroje a jaké má alternativní varianty. Jelikož se nejedná o tak malou firmu, jako ve většině případů bižuterních firem, navrhl bych pověření určitého zaměstnance novým projektem, který by obsahoval nastudování oblasti risk managementu, hloubkovou analýzu všech rizik a zajišťovacích nástrojů, které firma používá včetně detailní kalkulace všech nákladů na tyto nástroje v porovnání s dosažitelnou jistotou zajištění rizika. Firma by tak získala interního specialistu v oblasti řízení rizik, který by dokázal předejít např. nevhodnému otevření pobočky na Mallorce. Na zajišťování kurzových a přepravních rizik bych víceméně nic neměnil a ve stejném systému bych pokračoval i nadále.

Z důvodu spolupráce s několika externími společnostmi při balení a přepravě zboží bych doporučil řádnou kontrolu balení, které by mělo dostatečně podporovat kladné povědomí

o značce. Obzvláště bych také navrhl důraznou kontrolu přepravních společností při jednání s obchodními partnery a jejich podporu výrobků v zahraničí. Velice snadno totiž může nastat situace, kdy díky nepřímému kontaktu se zákazníkem bude porušeno dobré jméno firmy. Celkový systém přepravy se jeví jako propracovaný a efektivní, ale z důvodu menší velikosti firmy bych zvážil jeho zjednodušení a spolupráci s menším počtem externích firem. S kladným povědomím o značce také úzce souvisí užívání jednotného názvu společnosti, na kterém by měla firma určitě zapracovat. Posledním doporučením je pak chování týkající se přístupu k riziku tuzemské konkurence. I přes to, že se firma v současné době necítí ohrožena tuzemskými výrobci bižuterie, její jednání se jeví jako příliš sebevědomé a může tak velice snadno konkurenci podcenit a „usnout na vavřínech“. Celkově lze však přístup firmy k riziku hodnotit velmi pozitivně. V nejbližší budoucnosti bude hodně důležité udržet stejně vysokou kvalitu nových UV výrobků, což firmě aktuálně poskytuje velkou konkurenční výhodu, kterou by bylo vhodné zajistit např. pomocí patentu a nadále se úspěšně snažit držet krok s čínskou konkurencí.

# Závěr

Jako téma pro svoji diplomovou práci jsem si vybral risk management malé a střední firmy, která se zabývá výrobou, obchodem a vývozem spotřebního zboží. Cílem této práce bylo porovnání teoretických základů se skutečnou situací na trhu a vytvoření uceleného přehledu rizik a nástrojů na jejich zajištění pro malé a střední bižuterní firmy.

Risk management je důležitou částí každého podnikání, zejména pak zahraničního obchodu, jelikož ten je neustále vystavován značnému množství nemalých rizik. Pro názornou aplikaci a analýzu risk managementu byl vybrán obor bižuterie, který prošel v minulosti četnými krizemi a aktuálně patří mezi velmi riziková odvětví. Zároveň se jedná o obor, který se hodně soustředí na mezinárodní obchod, čímž se stal ideální oblastí pro tuto práci.

Na začátku této práce byla klasifikována jednotlivá rizika v tuzemském a mezinárodním obchodě. Současně byl uveden přehled nástrojů, které podnikatelé mohou využít k zajištění a minimalizaci rizik. Z důvodu většího zapojení čtenáře do problematiky bižuterního odvětví byl ve druhé kapitole analyzován historický vývoj na trhu s bižuterií od minulosti až po současnost. V návaznosti na to byla provedena vlastní analýza trhu s bižuterií v oblasti risk managementu ve formě SWOT analýzy a především dotazníkového šetření včetně následného porovnání dosažených výsledků s teoretickými poznatky. I přes poměrně vysokou návratnost dotazníku je nutné zdůraznit, že řízení rizik v bižuterním odvětví je velmi rozsáhlou problematikou a je tedy možné, že během šetření nebyly zodpovězeny veškeré relevantní otázky, a to např. z důvodu nesprávného pochopení otázky.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny 3 předpoklady, které byly na základě výsledků dotazníku potvrzeny nebo vyvráceny. První tvrzení, které předpokládalo většinu bižuterních firem typu malý a střední podnikatel, bylo jasně potvrzeno. Druhý předpoklad - nejvíce firem v oboru bižuterie volí retenci rizik jako hlavní metodu zajištění, nemohl být dle výsledků dotazníku potvrzen ani vyvrácen, jelikož výsledky šetření nejsou v tomto případě dostatečně matematicky prokazatelné. Třetí předpoklad stanovil jako hlavní



metodu zajištění při vývozu pojištění zásilky při přepravě. Dle výsledků šetření byl tento předpoklad potvrzen.

Výsledky jednotlivých otázek dotazníku potvrdily celkový úpadek bižuterního odvětví a fakt, že se firmy potýkají s obrovským konkurenčním tlakem a ekonomickou situací v zemi. V rámci zajištění tuzemského obchodu se podnikatelé snaží vybírat vhodné obchodní partnery a preferují platbu předem. Přes 80 % dotazovaných firem obchoduje se zahraničím, kde se nejvíce potýká s kurzovými, tržními, komerčními a přepravními riziky.

Z celkových výsledků šetření vyplývá, že některé bižuterní firmy alespoň částečnou představu o risk managementu mají, rizik jsou si vědomy a částečně se proti nim zajišťují. Nicméně je nutné vzít v úvahu možnost, že firmy nevyplňovaly dotazník objektivně dle skutečného stavu, ale tak, jak si představují ideální řízení rizik. Z některých odpovědí je naopak patrné nepochopení podstaty risk managementu a disponování nedokonalými informacemi o dané problematice. Firmy často vůbec neví, jaké mají možnosti zajištění a jaká vůbec existují rizika, která je mohou ohrozit. V závěru lze tedy konstatovat, že bižuterní firmy částečnou znalostí risk managementu disponují, ale podrobnější informace a více zkušeností by jim v této oblasti výrazně prospěly.

V návaznosti na předchozí části, byl detailně rozebrán risk management v bižuterní firmě Estrella Es-Press s.r.o. Firma se potýká zejména s čínskou konkurencí, změnami kurzu a rizikem při přepravě. V rámci zajištění požaduje platbu předem a s konkurencí bojuje prostřednictvím nových originálních výrobků, které překonávají čínské výrobky v kvalitě. Překvapivá je spolupráce s nemalým množstvím externích firem v rámci devizových operací a zajišťování rizik při přepravě. Obzvláště systém přepravy má firma velmi dobře zpracovaný a zajištěný formou přesunu na jiné subjekty. Na druhou stranu se tento systém jeví jako příliš komplikovaný pro takto velkou firmu a ta má tak z důvodu zapojení několika externích subjektů do obchodu minimální přímý kontakt se zákazníky.

Při celkovém hodnocení risk managementu firmy je zřejmé, že firma určité povědomí o rizicích má a proti některým se snaží zajišťovat. Nejedná se však o cílený management rizik, ale spíše o automatické chování. Firma k rizikům přistupuje vcelku aktivně, ale např. samotný termín „risk management“ je pro ni neznámý. Při osobních návštěvách firmy a

jednání se zaměstnanci byla zřejmá pouze minimální znalost problematiky a pouze útržkovité informace. Na základě toho bych firmě doporučil pověření určitého zaměstnance detailním nastudováním problematiky risk managementu a následnou kalkulací nákladů na jednotlivé zajišťovací nástroje a jejich porovnání s pravděpodobností vzniku škod. Dále bych doporučil zjednodušení, optimalizování systému přepravy a důraznou kontrolu externích společností.

Na základě všech získaných údajů bylo potvrzeno, že bižuterní odvětví se potýká s velkou krizí a malým a středním podnikatelům by výrazně prospěla lepší orientace v oblasti risk managementu. K tomuto účelu byl vytvořen přehled rizik a nástrojů na jejich zajištění z teoretického i praktického hlediska. Získané údaje byly porovnány s konkrétním risk managementem v bižuterní firmě a v návaznosti na to byla stanovena doporučení pro firmu. Lze tedy konstatovat, že byly splněny veškeré předem stanovené cíle a práce by nyní mohla sloužit firmám jako příručka risk managementu v bižuterním odvětví s cílem jednoduššího porozumění dané problematice a doporučení praktických informací k řízení rizik.

# Seznam použité literatury

## Seznam citací:

BÖHM, A. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. 151 s. ISBN 978-80-7431-004-1.

DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. Vyd. – přepracované. Praha: Ekopress, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.

MACHKOVÁ H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. Sato a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MERNA, T. a F. F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

NOVÝ, P. *Jablonecká bižuterie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2250-4.

RYDVALOVÁ, P. *Malý a střední podnikatel: Učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. 83 s. ISBN 80-708-3809-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901-9916-X.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Seznam bibliografických odkazů:**

BÖHM, A. *Pojišťování vývozních úvěrových rizik*. E+M Ekonomie a management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, roč. 11, č. 1, s. 99 – 104. ISSN 1212-3609. Také dostupné z: <http://proquest.umi.com>

DUFFEY, R. B. and J. W. SAULL. *Managing risk: the human element*. NJ: Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-69976-8.

KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

### **Seznam internetových zdrojů:**

Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník, § 313* [online]. 1991 [vid. 2013-10-05].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h1.aspx>

Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník, § 577* [online]. 1991 [vid. 2013-10-05].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d11.aspx>

Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník, § 642* [online]. 1991 [vid. 2013-10-05].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d17.aspx>

Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, *Obchodní zákoník, § 652* [online]. 1991 [vid. 2013-10-05].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d18.aspx>

EGAP. *EGAP* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-02-02]. Dostupné z <http://www.egap.cz/>

EGAP. *Pojistné produkty EGAP 2013* [online]. Praha, 2013 [vid. 2013-02-02]. Dostupné z <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/index.php>

Estrella Es-Press s.r.o, *O společnosti Estrella Es-Press s.r.o* [online]. 1990 – 2013 [vid. 2013-09-04]. Dostupné z <http://www.estrela.cz/o-spolecnosti-estrela.php#historie>

INCOTERMS. *Incoterms 2010* [online]. 2010 [vid. 2013-02-02].

Dostupné z <http://www.incoterms2010.cz/incoterms-2010>

JEŽEK, P. *Přehlídkou Made in Jablonec otevřou centrum Palace Plus*. [www.nasejablonecko.cz](http://www.nasejablonecko.cz) [online]. Jablonec nad Nisou, 2013 [vid. 2013-12-02]. Dostupné z <http://www.nasejablonecko.cz/jablonecko-aktualne/prehliDKou-made-in-jablonec-otevrou-centrum-palace-plus/?aktualitaId=28549>

*Nařízení Evropské komise ES 364/2004* [online]. 2004 [vid. 2013-02-02]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=celex:32004r0364:cs:html>

SKÁLOVÁ, V. *Jablonex propustí polovinu svých lidí. Konec se blíží*. [www.aktuálně.cz](http://www.aktuálně.cz) [online]. 2010 [vid. 2013-05-05].

Dostupné z <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=668224>

SŮRA, J. a K. FROUZOVÁ. *Porcování Jablonexu: bižuterii má koupit Swarovski, sklárny Preciosa*. [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz) [online]. 2009 [vid. 2013-05-05].

Dostupné z [http://ekonomika.idnes.cz/porcovani-jablonexu-bizuterii-ma-koupit-swarowski-sklarny-preciosa-1j5-/ekoakcie.aspx?c=A090629\\_205137\\_ekoakcie\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/porcovani-jablonexu-bizuterii-ma-koupit-swarowski-sklarny-preciosa-1j5-/ekoakcie.aspx?c=A090629_205137_ekoakcie_abr)

SVAZ VÝROBCŮ SKLA A BIŽUTERIE. *O svazu* [online]. 2012 [vid. 2013-10-24]. Dostupné z <http://www.svsb.cz/>

# Seznam příloh

**Příloha A:** Přehled členů Svazu výrobců skla a bižuterie.....97

**Příloha B:** Program Svazu výrobců skla a bižuterie – 2010.....99

**Příloha A:** Přehled členů Svazu výrobců skla a bižuterie

**Tab. A1 – přehled členů SVSB**

Firma	Zaměření
3Dstyl, s.r.o.	zlatnictví, klenotnictví, služby
AAC s.r.o.	lampové perle
AG PLUS s.r.o.	štrasová bižuterie, borty
Ahoy s.r.o.	bižuterie s přírodními materiály
Aldit s.r.o.	skleněná a kovová bytová svítidla
All Beads Cz. s.r.o.	skleněné perle
Arcon Bijoux, Collegium Trade s.r.o.	skleněná bižuterie
Artglass s.r.o.	výroba křišťálových svítidel
ARTIA BIJOUX s.r.o.	štrasová bižuterie, skleněné figurky a květiny
Atelier Rybička – Jana Čapková	autorská bižuterie
Atlas - Květoslava Konopková	rokajlová bižuterie
Beadex s.r.o.	skleněné perle
Bijoux Trend CZ s.r.o.	kovová bižuterie
BIJOUX-PRO spol. s r.o.	dovoz komponentů
BIŽU-NOVA s.r.o.	štrasová bižuterie a polotovary
Blažek – GLASS BEADS	skleněné perle
Deella – Adéla Kodoňová	designová bižuterie
FaBOS s.r.o.	kovodíly, kovová bižuterie
G&B beads s.r.o.	skleněné perle, bižuterie
G&B bijoux s.r.o.	skleněná bižuterie a perle
Galvanotechna družstvo	galvanizace
GLASS MOTIV BEADS s.r.o.	skleněné perle, bižuterie
Granát, DUV, Turnov	výroba šperků
Hejral Vladimír – Kov a šperk	šperky
Holbová Alena	výroba skleněné bižuterie
JADI CZ s.r.o.	maloobchodní prodej, e-commerce
JABLOBIJOUX spol.s r.o.	export bižuterie
JBX Promotion s.r.o.	marketingové služby
JBX Retail s.r.o.	velkoobchod bižuterie
JSB bijoux s.r.o.	kovová a skleněná bižuterie
Kamila Parsi	figurky a šperky ze skla
Klamt Petr	mačkané perle a komponenty
Kittler Vladimír (zastoupení f. GOJA s.r.o )	prodej skleněných vánočních ozdob
KOBI, spol. s.r.o.	kovová bižuterie
KUPART (Elpa Kupeček, spol. s r.o.)	sklo, plastiky, bižuterie
Liglass, a.s.	lampové perle
Linková Helena	sklo a vánoční ozdoby
LIVO	skleněné perle

LUCID	kovodíly
Manfred Lindner	bižuterie s polodrahokami
Mašíčkovi Ivanka a Jakub	obalový materiál
Morávková Alena Ing.	skleněná bižuterie, perle
Muzeum Skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou	
Odvárka Bijoux ( Martin Odvárka )	štrasová bižuterie
PAS Jablonec a.s.	skleněné perle, bižuterie
Popco – sdružení Podzimek a Podzimková	bižuterie, flakony
Rautis, a.s.	vánoční ozdoby ze skleněných perlí
REXPO – Ing. Jan Ryšánek	skleněná bižuterie
Rial L-S Bohemia	kovová bižuterie
Sebera – bižuterie s.r.o.	skleněná bižuterie
Skleněná bižuterie a.s.	skleněné perle, bižuterie
SŠŘaS Jablonec n.N.	
Stefany - Štěpánka Tóth Kurfiřtová	šperky z přírodních kamenů
SUPŠ a VOŠ Jablonec nad Nisou	
SUPŠ a VOŠ Turnov	
SUPŠ sklářská, Železný Brod	
Šafaříková Alena	výroba kovové kamenové bižuterie
Šenýr s.r.o.	štrasová bižuterie
TEXO PLUS s.r.o.	výstavy, veletrhy
YANI – Drahomíra Krupková	rokajlová bižuterie



## **Příloha B: Program Svazu výrobců skla a bižuterie - 2010**

- *etablovat se jako sdružení všech podnikatelských subjektů z oblasti výroby a obchodu s bižuterními komponenty, galanterními výrobky, bižuterií, sklem a příbuznými výrobky v České republice*
- *hájit zájmy svých členů a celého průmyslu tak, aby se toto tradiční odvětví začalo znovu rozvíjet*
- *podporovat ochranu technického know-how a vystupovat proti jejich vývozu*
- *reprezentovat bižuterní průmysl vůči orgánům státní moci a správy na všech úrovních (od vlády ČR po místní samosprávu v příslušných městech)*
- *spolupracovat s HK a oborovými svazy příbuzných průmyslů*
- *posílit exportní politiku bižuterního a sklářského průmyslu*
- *důsledně hájit odborné bižuterní a sklářské školství, nepřipustit jeho likvidaci a spolupracovat na vývoji nových technologií a módních trendů*
- *spolupráce s Českou sklářskou společností*
- *prezentace na veletrzích a výstavách „Jablonecká ulice“*
- *organizace seminářů - módní trendy ve spolupráci s Muzeem skla bižuterie*
  - *pracovní místa – nabídky – Úřad práce JBC.*
  - *koncepce, vize, představy o budoucnosti firem (Muzeum)*